

Sanna Haaranieni

## **Osaamisen johtaminen**

Toimenpiteet käytäntöön

## **OSAAMISEN JOHTAMINEN**

Toimenpiteet käytäntöön

Sanna Haaraniemi  
Opinnäytetyö  
Kevät 2020  
ohjaaja Antti Vähäkangas  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esimiestyön ja henkilöstöosaamisen suuntautumisvaihtoehto

---

Tekijä: Sanna Haaraniemi

Opinnäytetyön nimi: Osaamisen johtaminen

Työn ohjaaja: Antti Vähäkangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 71 + 1

---

Yrityksen keskeinen menestystekijä on sen osaava henkilöstö. Toimivan johtamisen avulla olemassa olevaa osaamista voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla ja kehittää yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Strategia suuntaa toiminnan tulevaisuuteen ja luo perustan tavoitteelliselle organisaation osaamisen johtamiselle ja kehittämiselle. Osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä kiinnitetään huomiota myös organisaation oppimiseen ja tiedonkulkuun.

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona yritykselle, joka tarjoaa asiakkailleen koko toiminnan kattavaa teollisuuden ja laitosten käyttövarmuutta. Opinnäytetyössä on pyydetty tarkastelemaan yhden yksikön henkilöstötutkimuksen tuloksia, joiden kautta pyritään löytämään keinoja kohdeyksikön osaamisen johtamisen ja kehittämisen tueksi.

Tutkimus on toteutettu laadullista tutkimusotetta käyttäen. Henkilöstötutkimuksen tulosten lisäksi on kerätty empiiristä aineistoa osallistuvan havainnoinnin menetelmällä työryhmille järjestetyistä työpajoista sekä haastatteleamalla esimiehiä organisaation eri tasoilta. Opinnäytetyön teoreettinen osuus on koottu osaamisen johtamisen, osaamisen kehittämisen ja organisaation oppimisen sisällöistä.

Tutkimuksen perusteella kohdeyksikön osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisessä tarvitaan esimiestaitojen tukemista, työntekijöiden osallistamista kehittämistyöhön, henkilöstön ammatillisen kehittymisen tukemista sekä vuorovaikutuksen ja viestinnän lisäämistä oppivan organisaation menetelmillä.

Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan käyttää henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntämisen mallina, esimiestyön tukena osaamisen johtamisessa, osaamisen kehittämisessä sekä organisaation oppimisen kehittämistyössä.

---

Osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, oppiva organisaatio

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics, Management and HRM

---

Author: Sanna Haaranieni

Title of thesis: Knowledge management

Supervisor: Antti Vähäkangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020      Number of pages: 71 +1

---

A key success factor in a company is competent personnel. With the help of effective management, existing know-how can be utilized in the best possible way and developed in accordance with the company's goals. The strategy directs operations to the future and creates foundation for goal-oriented management and development of organizational competence. In knowledge management and development, attention is paid to organizational learning and knowledge transfer.

The thesis has been commissioned by a company that offers its customers all operations covering operational reliability for industry and facilities. The thesis examines the results of a personnel survey of one unit, aiming to find ways to support the knowledge management and development of the target unit.

The research has been carried out using a qualitative research approach. In addition to the results of the personnel survey, empirical data have been collected from workshops organized for working groups using the participatory observation method and by interviewing managers from different levels of the organization. The theoretical part of the thesis consists of knowledge management, competence development and organizational learning.

Based on the research, in order to support the knowledge management and competence development of the target unit, it is necessary to support managerial skills, involve employees in the development work, support the professional development of personnel and increase interaction and communication.

The knowledge obtained from the research can be used as a framework for utilizing the results of personnel research, as support for supervisory work in knowledge management, competence development and for organizational learning development work.

---

Knowledge and competence development, knowledge management, learning organization

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja menetelmät .....	8
1.2	Kohdeyritys.....	9
2	HENKILÖSTÖN TYÖTYYTYVÄISYYSKYSELY .....	10
2.1	Tulosten tarkastelu .....	11
2.2	Turvallisuus .....	11
2.3	Työryhmien yhteistyö .....	12
2.4	Esimiestyö .....	12
2.5	Sitoutuminen .....	13
2.6	Yhteenveto .....	14
3	OSAAMINEN .....	15
3.1	Yksilön osaaminen .....	15
3.2	Organisaation osaaminen.....	15
3.3	Ydinosaaminen.....	16
3.4	Hiljainen tieto.....	16
4	OSAAMISEN JOHTAMINEN .....	18
4.1	Esimiestyö ja osaamisen johtaminen.....	20
4.2	Kehityskeskustelut.....	21
4.3	Työn suunnittelu .....	23
4.4	Suorituksen seuranta .....	23
4.5	Sitoutuminen ja osallistaminen .....	24
5	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN .....	25
5.1	Osaamisen vahvistaminen .....	26
5.2	Psykologinen sopimus.....	28
5.3	Seuraajasuunnittelu.....	29
5.4	Työnohjaus.....	29
5.5	Mentorointi.....	30
5.6	Työnantajakuva .....	30
6	ORGANISAATION OPPIMINEN .....	32
6.1	Palautteen antaminen .....	33
6.2	Työyhteisöviestintä.....	35

6.3	Muutoskykyinen organisaatio .....	35
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	37
7.1	Tutkimusmenetelmä .....	37
7.2	Aineiston hankinta .....	38
7.3	Teemahaastattelu.....	38
7.4	Osallistuva havainnointi.....	39
7.5	Analysointi .....	40
7.6	Tutkimuksen luotettavuus.....	41
8	TULOKSET.....	42
8.1	Työryhmien suunnittelutilaisuudet .....	42
8.1.1	Vuorovaikutus työpajoissa .....	43
8.1.2	Henkilöstökyselyn tulosten käsittelyä työpajoissa .....	44
8.2	Haastattelut .....	45
8.3	Esimiestyö ja osaamisen johtaminen.....	45
8.4	Työyhteisön tuki .....	47
8.5	Tiimien välinen yhteistyö ja toimintamallit.....	49
8.6	Suorittumisen seuranta.....	50
8.7	Osaamisen kehittäminen .....	50
8.8	Tulos- ja kehityskeskustelut.....	51
8.9	Organisaation oppiminen.....	52
8.10	Palautteen antaminen .....	53
8.11	Tiedon ja osaamisen jakaminen .....	53
8.12	Suhtautuminen muutokseen.....	55
8.13	Työnantajakuva .....	55
9	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	57
9.1	Osaamisen johtaminen ja arjen esimiestyö .....	57
9.2	Osaamisen varmistaminen .....	60
9.3	Organisaation oppimisen tukeminen .....	61
9.4	Toimenpiteet.....	63
10	POHDINTA .....	66
	LÄHTEET.....	69
	LIITTEET .....	72

# 1 JOHDANTO

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen ovat organisaation toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeisiä tekijöitä. Osaamisen johtamisen suunta ja tavoitteet määräytyvät vision ja strategian kautta. Yrityksen osaamispääoma muodostuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhddepääomasta. Nämä ovat henkilöstön osaamisen, johtamisjärjestelmien, toimintatapojen, organisaatiokulttuurin ja vuorovaikutuksen sekä sidosryhmien tuoman osaamispääoman kokonaisuus. Osaamisen kehittäminen vaatii jatkuvaa systemaattista johtamista ja organisaation oppimisen mahdollistamista.

Yritykset elävät jatkuvassa muutoksessa ja uuden osaamisen ja uudistamisen tarpeita voidaan havaita nopealla tahdilla. Osaamisen johtaminen on prosessi, jolla organisaation osaamista ylläpidetään, kehitetään, hankitaan ja uudistetaan. Osaamisen johtaminen sisältää osaamisen suunnittelu-, seuranta- ja kehittämisjärjestelmät, tietohallinto ja tietojärjestelmät, työn organisointitavat ja oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt. Osaamisen kehittämisessä osaamistarpeen ennakointi, henkilöstön kouluttaminen, uusien toimintamallien kehittäminen ja seuraajasuunnittelu ovat keinoja pitää henkilöstöresurssi strategian suuntaisena. Organisaation, tiimien ja yksilöiden kehittäminen vaatii uudenlaisia ajattelumalleja ja luopumista entisestä, voidaksemme oppia ja uusiutua. Muutoksen aikaansaamiseksi on luotava uusia toimintatapoja ja järjestelmiä. (Sydänmaanlakka 2012, 261.)

Kauhanen (2016, 17) nimeää yhdeksi organisaatioiden tulevaisuuden johtamisen haasteeksi, millä keinoilla houkutella sopivaa ja oikeanlaista osaamista omaavaa henkilöstöä ja millä keinoilla se pystytään pitämään. Yrityksissä on hyvä pitää jatkuvasti yllä kysymyksiä; Millaista osaamista meillä on tällä hetkellä, millaista osaamista tarvitsemme menestyksemme varmistamiseksi ja millä keinoilla osaaminen saadaan tukemaan liiketoimintastrategiaa? Organisaation osaamisella on merkittävä vaikutus kilpailukykyyn. (Ulrich 2007, 19, 30-31.) On kyettävä tunnistamaan tärkeä osaaminen ja kehittämään sitä tavoitteellisesti. Tähän liittyvät olennaisesti myös uuden tiedon luominen ja osaamisen mittaaminen.

Menestyvä organisaatio on tänä päivänä joustava ja oppiva organisaatio, jossa ihmisten työhyvinvointiin ja keskinäiseen vuorovaikutukseen panostetaan. Myös johtamisen laatuun halutaan kiinnit-

tää entistä enemmän huomiota. Tässä erityisesti ihmisjohtamisen taidot ovat keskeinen tekijä. Sydänmaanlakan (2012, 259) mukaan tulevaisuuden organisaatio tulisi rakentaa ihmisiä varten, eikä ihmisiä pyrkii mukauttamaan organisaatiota varten. Tämä on osallistavan ja oppimista korostavan organisaation ominaisuus. Tällaisessa organisaatiossa tieto ja osaaminen johdetaan vuorovaikutuksen ja toimivan esimiestyön kautta koko organisaation käyttöön.

Suurissa ja keskisuurissa organisaatioissa mitataan vuosittain tai hieman harvemmin henkilöstön sitoutuneisuutta sekä tyytyväisyyttä sisäisiin asioihin; kuten johtamiseen, tiimityöhön ja tiedonkulkuun. Tyytyväisyyssmittauksia toteutetaan yleensä nettipohjaisella tai kirjallisella kyselyllä. (Kauhanen 2016, 60.) Vastaukset voidaan ryhmitellä kokonaisuuksiksi, joiden perusteella saadaan käsitys kehittämistä vaativista alueista. Yksi oleellinen asia tyytyväisyyskyselyssä on vastausaktiivisuus, jonka tavoitetasona voidaan pitää 70 prosenttia. (Kauhanen 2016, 60.) Alhainen vastausaktiivisuus vaikeuttaa johtopäätösten tekemistä ja tulosten hyödynnettävyyttä.

## **1.1 Opinnäytetyön tavoite ja menetelmät**

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona, joka on lähtenyt liikkeelle yrityksen tarpeesta saada tutkimusta yhden yksikkönsä osaamisen johtamista ja kehittämistä koskien. Tehtävänä on analysoida kohdeyksikön osalta lokakuussa 2019 toteutetun henkilöstötutkimuksen tuloksia, joita tässä työssä tarkastellaan osaamisen johtamisen ja kehittämisen yhteydessä, esimiestyön ja johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on saada käsitys yksikön henkilöstön työtyytyväisyyteen vaikuttaneista tekijöistä, koskien tiimityötä, esimiestyötä ja organisaation toimintaa, sekä selvittää niitä keinoja, joilla toimintaa voidaan parantaa osaamisen johtamisen ja kehittämisen sekä organisaation oppimisen menetelmin.

Opinnäytetyössä on tarkasteltu henkilöstötutkimuksen tuloksia yksikön ja sen sisällä olevien työryhmien osalta ja tuotu sieltä nousevia asioita muun aineiston kanssa yhteen ja käsitelty näitä asioita teoriaan peilaten. Henkilöstötutkimuksessa on käsitelty turvallisuutta, henkilöstön sitoutuneisuutta, työryhmien yhteistyötä, esimiestyötä ja organisaation toimintaa. Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu henkilöstötutkimuksen aiheista, jotka on nostettu tarkasteluun osaamisen johtamisen, osaamisen kehittämisen sekä organisaation oppimisen sisällöistä. Teoriaperusta on koottu aiheen aiemmista tutkimuksista, ammattikirjallisuudesta ja ulkomaisista artikkeleista.



Opinnäytetyössä on käytetty laadullista tutkimusotetta. Empiirisen aineiston keruu on toteutettu osallistuvan havainnoinnin menetelmää ja puolistrukturoitua teemahaastattelua käyttäen. Tutkimusongelmana voidaan pitää osaamisen johtamisen haasteita. Tutkimuskysymyksiä ovat: Miten johtaa osaamista arjessa, miten tukea organisaation oppimista sekä miten varmistaa tulevaisuuden osaaminen? Aihetta lähestytään esimiestyön ja johtamisen näkökulmasta.

Aihe on merkityksellinen opinnäytetyön tekijälle ammatillisessa mielessä sekä kohdeorganisaation ja työelämän kehittämisen kannalta.

## **1.2 Kohdeyritys**

Opinnäytetyö on tehty yritykselle, joka tarjoaa asiakkailleen koko toiminnan kattavaa teollisuuden ja laitosten käyttövarmuutta. Yrityksellä on pitkä historia teollisuuden palveluiden ja kunnossapidon tarjoajana. Yrityksen tämän hetken strategian painopisteitä ovat muun muassa johtamisen edelleen kehittäminen ja työntekijöiden ammatillinen kasvu. Opinnäytetyön kohdeyksikön erityisenä haasteena ovat riittävän osaamisen ja osaajien määrän varmistaminen tulevaisuudessa. Osaamisen kehittämiseksi tehdään oppilaitosyhteistyötä ja sisäisenä osaamisen kehittämisen järjestelmänä käytetään koulutusportaalia.

Kohdeyksikön tavoitteena on varmistaa pääasiakkuuksiin kohdistuvat tarpeet. Tämä ohjaa henkilöstön kehittämistä osaamisen ja johtamisen osalta palvelujen turvaamiseksi. Yksikön kehittämisen painopistealueena ovat teknisen osaamisen sekä henkilöstön yleinen osaamisen kehittäminen tulevina vuosina palvelutarjonnan turvaamiseksi. Kohdeyksikössä työskentelee 94 henkilöä, joista 22 on toimihenkilöitä ja 72 työntekijää. Työyhteisö on miesvaltainen, viiden henkilöistä ollessa naisia. Yksikössä työskentelevien keski-ikä on 51 vuotta ja yli 56-vuotiaita on 45 henkilöä. Mahdollinen eläkepoistuma on yhteensä 16 henkilöä vuosina 2020- 2021. Yksikössä työskentelevä henkilöstö kuuluu tekniikan eri ammattialoihin.

## 2 HENKILÖSTÖN TYÖTYYTYVÄISYYSKYSELY

Opinnäytetyön lähtöaineistona käytetään lokakuussa 2019 toteutetun henkilöstötutkimuksen tuloksia. Kohdeyrityksessä järjestetään joka toinen vuosi koko konsernia koskeva henkilöstökysely. Tutkimus toteutetaan henkilöstölle sähköisenä kyselynä, johon vastataan anonymiteetillä. Kyselyn avulla halutaan kuunnella henkilöstöä ja saada sitä kautta tietoa toimintatapojen toimivuudesta sekä siitä, mitä tulisi tehdä sisäisen kehittämisen toimenpiteinä. Kyselyllä on kerätty palautetta muun muassa työryhmien yhteistyöstä, esimiestyöstä, sitoutuneisuudesta, turvallisuudesta, asiakaskeskeisyydestä ja koko organisaation tavoitteita ja viestintää koskien.

Yrityksessä henkilöstötutkimuksen tuloksia hyödynnetään toiminnan kehittämisen pohjana. Tulokset lähetetään kaikille organisaation esimiehille, jotka jakavat ne edelleen alaisilleen. Kaikki voivat tutustua tuloksiin itsenäisesti ennen yhteistä käsittelyä. Kyselyn tuloksia käsitellään jokaisen vastaajajoukon osalta, esimiehen johdolla järjestetyissä suunnittelutilaisuuksissa. Tilaisuuksissa on tarkoituksena käydä henkilöstön kesken keskustelua tuloksissa ilmenevistä yksikkö- ja tiimikohtaisista vahvuuksista ja parantamisen tarpeista, luoda tiimeittäin toimintasuunnitelmia ja päättää niiden toteuttamisen seuranta-aikataulusta. Kysymysten selkeällä jaottelulla päästään vaivattomampaan tulkintaan sekä työryhmien toimintasuunnitelmien tekemiseen ja toteutumisen seurantaan.

Henkilöstötutkimuksen tuloksia on pyydetty analysoimaan osana tätä opinnäytetyötä. Tuloksia analysoidaan aineistolähtöisesti kohdeyksikön ja sen sisällä olevien työryhmien osalta. Tarkoituksena on tuoda tuloksista nousevia huomioita muun aineiston kanssa yhteen ja käsitellä näitä teoriapohjaan peilaten. Kyselyssä olevien aiheiden ja olennaisten tulosten pohjalta on muodostettu yhdessä tutkimusongelman kanssa opinnäytetyön teoriapohja ja empiirisen osuuden suunta. Osana opinnäytetyön empiirisen aineiston keruuta on tehty työryhmien tulosten käsittely -ja suunnittelutilaisuuksien yhteydessä havainnointia tiimeissä vallitsevasta vuorovaikutusta, henkilöstön kiinnostuksesta yhteiseen kehittämiseen ja vaikuttamisen mahdollisuuksista omaa työtään koskien. Havainnointiaineisto on luvussa 8.

## 2.1 Tulosten tarkastelu

Analysointia on tehty koko yksikön, yksikön johdon, työryhmien ja esimiesten tuloksia tarkastellen. Tarkoitus on luoda kokonaisnäkemys tuloksista ja löytää yhteydet yksikön osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Tuloksissa on erotettavissa koko yksikköä koskevia, kuin siihen kuuluvien vastaajajoukkojen vahvuuksia ja parantamista vaativia asioita. Analysoinnilla pyritään järjestelemään tuloksia sen perusteella, miten eri tekijät vaikuttavat toisiinsa ja mitä tekijöitä ilmenee useimmiten jonkin asian yhteydessä.

Yksikössä kyselyn vastausaktiivisuus on ollut korkea 91 prosenttia. Henkilöstötutkimus koostui 40 kysymyksestä, joihin vastattiin viisiportaisella asteikolla, jossa vastausten merkitykset liikkuvat 1= Ei, kaipaa parantamista – 5= Kyllä, ehdottomasti. Esimerkkikysymykset: ”Koetko työtovereidesi arvostavan sinua?” tai ”Johtaako esimiehesi tiimiäsi hyvin?”. Tuloksia on tarkasteltu 9 työryhmän osalta vertaillen ja koko yksikköä koskevia yhteisiä tuloksia. Alkuperäiset tulokset nähdään frekvenssijakaumina, joissa vastausten jaottuminen kuvataan prosenttiosuuksina. Vastaajajoukon raportin muodostumiseen vaadittava vastausten vähimmäismäärä on ollut 5, jolloin positiivisten vastausten osuus on nähtävissä. Yli kymmenen vastausta antoi kolmiportaisen tuloksen. Tuloksista on nähtävissä kysymyskohtaisesti ulkoisen benchmarkingin eli vertailuryhmän tulos siltä osin, kuin ne ovat olleet palveluntarjoajalla saatavilla.

Tulokset on jaoteltu analysointia varten neljäksi aihealueeksi; turvallisuus, työryhmien yhteistyö, esimiestyö ja sitoutuminen. Tarkastelussa käytetään samoja ilmaisuja kuin henkilöstötutkimuksen tulosten lukuohjeissa. Parannettavaa osoittavat arviot on saatu 1-3 vastauksista ja positiivinen arvio 4-5 vastauksista. Lisäksi ilmaistaan prosenttiosuuksia tulosten mukaisesti.

## 2.2 Turvallisuus

Turvallisuusasioihin yksikössä suhtaudutaan vakavasti. 99% vastasi ottavansa henkilökohtaisen vastuun omasta turvallisuudesta ja 93% vastasi voivansa helposti puuttua asiaan, jos työtoveri ei noudata turvallisuuteen liittyviä ohjeita.

## **2.3 Työryhmien yhteistyö**

Kaikkien työryhmien vastauksista ilmeni eniten puutteita töiden suunnittelussa, jonka vain 48% arvioi tasoltaan hyväksi. Työryhmissä 56% koki saavansa tiimissä asiat helposti tehtyä. Suoritumista seurattiin tiimeissä säännöllisesti 55% mielestä. Kaikista vastaajista 38% ei kokenut saavansa riittävästi arvostusta onnistumisistaan työssä ja 37% ei pääse kehittämään tarpeeksi työssä tarvittavia taitoja.

Työryhmäkohtaisia tuloksia verratessa ilmeni ryhmissä, joissa yhteistyö on tulosten perusteella sujuvaa ja olosuhteet työn tehokkaalle ja tuottoisalle tekemiselle hyvät, yhtäläisyyttä palautteenantamista, mielipiteen ilmaisemisen vapautta ja työtovereiden arvostuksen kokemista koskien. Näissä kaikissa positiivisten vastausten osuus oli korkea 80-100%. Myös yhteistyötä muiden tiimien kanssa tehtiin näissä työryhmissä enemmän.

Työryhmissä, joissa yhteistyö vaatii parantamista työympäristön tehokkaammaksi ja tuottoisammaksi saamiseksi, tehtiin vähemmän yhteistyötä muiden tiimien kanssa, töitä ei koettu suunnitelluksi hyvin ja asioiden tehdyksi saaminen oli vähemmän helppoa. Myös suoritumisen säännöllinen seuranta vaati parantamista.

Hyvin toisilleen palautetta antavien ryhmissä oli yhteistä vapaus ilmaista mielipiteitä, erilaisuuden hyväksyntä ja työtovereiden arvostuksen kokeminen, joihin oltiin ryhmässä jopa 100% tyytyväisiä. Näissä ryhmissä tehtiin myös hyvin toimenpiteitä virheistä oppimisessa, johon palautteen antaminen on voimakkaasti yhteydessä.

Kaikkien työryhmien yhteistyön vahvuuksia ovat vastausten perusteella mielipiteen ilmaisemisen vapaus, jota koki 88% kaikista vastaajista. 73% vastasi tiimissä osattavan antaa palautetta toisille ja 84% koki työtovereiden arvostavan itseään.

## **2.4 Esimiestyö**

Tyytyväisyys esimiehen johtamiseen kasvoi organisaatiossa ylöspäin mentäessä. Toimihenkilöiden vastaukset esimiehen johtamista koskien osoittivat 90% vastanneista antaneen positiivisen arvion. Työntekijäryhmissä tyytyväisyys esimiehen johtamiseen vaihteli voimakkaasti. Kolmessa

ryhmässä tulos vaatii erityistä huomiota asian parantamiseksi. Lopuissa ryhmissä positiivisten arvioiden osuus vaihteli 30-100% välillä.

Vastaajista 76% koki saavansa arvostusta esimieheltä. 57% vastasi esimiehen kertovan selkeästi mitä alaiselta odotetaan. Säännöllistä palautetta koki saavansa 58% ja lopuista 17% kokee ettei saa lainkaan säännöllisesti palautetta. Vastaajista 60% koki esimiehen tukevan ammatillista kehittymistään ja lopuista 17% ei saa tukea esimieheltä ammatilliseen kehittymiseen.

Heikomman tuloksen esimiestyöstä saaneiden ryhmissä, myös töiden suunnittelussa, asioiden tehdyksi saamisen helppoudessa ja suoriutumisen säännöllisessä seurannassa ilmeni parannettavaa. Näiden työryhmien yhteisiä vahvuuksia olivat erilaisuuden hyväksyntä, yhtiön tavoitteiden tunteminen ja tietoisuus oman työn vaikutuksista koko yhtiön menestyksessä.

Työryhmissä, joissa esimiehen johtamisen laatu sai korkeamman arvion, oltiin tyytyväisempiä töiden suunnitteluun, koettiin enemmän esimiehen arvostusta ja esimiehen tukevan ammatillista kehittymistä. Näissä ryhmissä esimies koettiin enemmän avoimeksi uusille ideoille ja ehdotuksille.

Koko yksikön tuloksissa esimiehen tiimin johtamiseen olivat tyytyväisiä 56% vastaajista. Yksikön esimiesten vahvuuksia olivat rehellinen ja eettinen toiminta, alaisten tukeminen, alaisten arvostaminen ja avoimuus uusille ideoille ja ehdotuksille.

## **2.5 Sitoutuminen**

Organisaatiossa ylöspäin mentäessä henkilöstön sitoutuneisuus vaikutti kasvavan. Yksikön johdon sitoutuneisuus on viisi prosenttia korkeampi kuin ulkoisen vertailuryhmän tulos. Ryhmän energia on korkea ja työn tavoitteet selkeät. Koko yksikössä hyvin sitoutuneiden ja tyytyväisten osuus oli 69 % vastanneista. Sitoutumisindeksi on muodostunut organisaation tavoitteiden selkeyttä ja yksikön voimavaroja mittaavien kysymysten perusteella. Vastaajista 79% koki olevansa hyvin motivoituneita. Yrityksen tavoitteet kokivat selkeiksi 84% ja ymmärsivät, kuinka tiimin työ tukee yritystä saavuttamaan tavoitteensa. 87% vastaajista olivat valmiita panostamaan yrityksen menestymiseen tulevaisuudessa. Sitoutumisen tasoa laski hieman heikomman tuloksen saanut ylpeys työskentelestä tässä yrityksessä. Ulkoiseen vertailuryhmään katsoen, tulokset ovat tavoitteiden selkeyden osalta korkeammat.

## 2.6 Yhteenveto

Yksikön työryhmiä koskien, voimakkaimmin parantamista vaativia asioita olivat työn suunnittelu, esimiehen tiimin johtamisen taidot, asiakkaan palautetietojen siirtyminen, säännöllinen suoriutumisen seuranta ja yksilöiden mahdollisuus osallistua yhteiseen päätöksentekoon. Näihin esimiehen tulee kiinnittää huomiota ryhmätasolla.

Mahdollisuus kehittää työssä tarvittavaa osaamista, esimieheltä saatu tuki ammatilliseen kehittymiseen, työntekijän työssä onnistumisen arvostaminen, työntekijään kohdistuvien odotusten selkeä kertominen, esimieheltä saatu säännöllinen palaute sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino vaativat parantamista. Näihin esimiehen tulee kiinnittää huomiota yksilöiden tasolla.

Sisäisen viestinnän toimivuus, työntekijöiden kokemus ylpeys työskentelystään tässä yrityksessä, sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino, jossa parannettavaa koki 41% vastaajista, ovat asioita joihin tulee kiinnittää huomiota yksikötasolla.

Yksikön toiminnan vahvuuksia ovat tulosten perusteella eettinen ja rehellinen toiminta, kaikkien yhteisesti tavoittelema erinomainen asiakaspalvelu ja turvallisuudesta vastuunkantaminen sekä yksilöiden mielipiteen ilmaisemisen vapaus työryhmissä ja halu panostaa yhtiön menestymiseksi.

Henkilöstötutkimuksen sisällöstä ja tuloksista on nostettu aiheita työn tietoperustaan ja empiirisen aineiston keräämiseen. Tietoperusta on muodostettu tutkimusongelman ja henkilöstötutkimuksen tulosten kautta. Henkilöstötutkimuksen tuloksia on käytetty empiirisen aineiston haastattelukysymysten muodostamisessa (LIITE 1) ja havainnoinnin pohjana. Tulokset näistä ovat luvussa 8. Seuraavat luvut 3 – 6 käsittelevät työn teorian tietoa osaamisen, osaamisen johtamisen, osaamisen kehittämisen ja organisaation oppimisen pääotsikoiden alla.

### **3 OSAAMINEN**

Osaaminen on tarkoituksenmukaista toimintaa ja syntyy tiedon soveltamisen kautta. Osaamista voidaan tarkastella niin yksilön, tiimin kuin koko organisaation tasolla. Organisaation osaaminen koostuu nykyisten ja tulevien työntekijöiden olemassa olevasta ja potentiaalisesta kyvystä. Puhutaan osaamisesta voimavarana, jonka organisointi on yhteydessä strategian menestymiseen. (Bourdeau & Ramstad 2008, 169.)

#### **3.1 Yksilön osaaminen**

Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta ja kyvystä oppia uutta. Osaaminen näkyy kykynä suoriutua tehtävistä, ratkaista ongelmia sekä kyvystä parantaa ja kehittää työtään (Ojala 2008, 47). Kupias, Peltola & Pirinen (2014, 50) määrittelevät yksilön osaamisen yhdistelmäksi tietoa, taitoa ja asennetta, joita tulisi osata käyttää niin, että niistä olisi hyötyä ammatillisesti. Tehtävätasolla osaaminen vaatii tiedon ja taidon lisäksi motivaatiota ja sitoutumista. Tieto on osaamisen perusta, mutta työelämässä tarvitaan taitoa. Suurin osa taidosta kehittyy vasta työuran aikana. (Kamensky 2015, 161.)

Sydänmaanlakan (2017, 229) mukaan tietojen ja taitojen lisäksi osaamiseen liittyvät sisäistetyt kokemukset. Ei riitä, että on kokemusta, jos kokemuksen tuomia oppeja ei ole sisäistänyt. Työntekijän kyky soveltaa ammattiin liittyvää tietoa, taitoa ja kokemusta on osaamisen kannalta olennaista. Raon (2016, viitattu 5.2.2020) mukaan hyvän asenteen omaava työntekijä on mahdollinen omaksumaan tehtäviin tarvittavan tiedon ja taidon, jonka vuoksi hän kokemattomana, mutta hyvällä asenteella varustettuna nousee huonon asenteen ja pitkän kokemuksen omaavan edelle.

#### **3.2 Organisaation osaaminen**

Organisaation osaaminen on laajempaa ja joka ei ole yhteen henkilöön sidottua osaamista, eikä se poistu henkilön poistuttua. Yksilöiden osaaminen kehittyy ryhmän osaamiseksi ja sitä kautta yhteiseksi koko organisaation osaamiseksi. Otalan (2008, 53) mukaan organisaation osaaminen on yhteisesti omaksuttu toimintatapa ja käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta.

Nivalan mukaan, organisaation osaamisesta puhuttaessa, on siihen sisällytettävä johtamisosaaminen ja työyhteisön kyky olla hyvinvoiva ja tuottava. Puhutaan työyhteisötaidoista, joka käsittää työntekijöiden vastuun organisaatiosta ja työn tuloksellisuudesta, omasta ammattitaidostaan ja toisistaan työyhteisönä. (Nivala 2012, 109.)

### **3.3 Ydinosaaminen**

Osaamisen johtamisen perustana voidaan pitää ydinosaamista, joka antaa suunnan myös osaamisen kehittämiselle. Ydinosaamisen jakaminen ja hyödyntäminen koko organisaation osamiseksi on sen kehittämisen haasteita (Tuomi & Sumkin 2012, 20.)

Ydinosaamiseksi kutsutaan sitä yhteistä osaamista, jota pidetään strategisesti merkittävimpänä ja jonka avulla organisaation tavoitteet saadaan toteutettua. Ydinosaaminen muodostuu yksilöiden osaamisen kautta ja on ainutlaatuista ja asiakkaille lisäarvoa tuottavaa osaamista, joka on myös kehitettävissä olevaa ja tulevaisuudessakin uusia mahdollisuuksia tuovaa osaamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 20 – 21.)

Organisaation toiminta rakennetaan ydinosaamisen varaan, jonka vuoksi se kuvataan muita osaamistekijöitä tarkemmin. Ydinosaamisen tarkka kuvaaminen mahdollistaa osaamisalueen systemaattisen osaamisen kehittämisen sekä siihen liittyvän tiedon jakamisen organisaatiossa. (Kesti 2013, 122.) Organisaatiot menestyvät vain saamalla henkilöstön osaamisen tehokkaasti kohdennettua ydinosaamisen suuntaisesti (Juuti & Vuorela 2015, 71).

### **3.4 Hiljainen tieto**

Hiljainen tieto on sen kaltaista osaamista, joka ei taivu kuvalliseen tai kirjalliseen muotoon ja on ääneen sanomatonta tietoa. Sitä usein ajatellaan olevan kokeneimmilla ja iäkkäimmillä työntekijöillä, mutta yhtä lailla myös nuorempi työntekijä voi omata hiljaista tietoa jo hyvin varhain urallaan. Tyypillisesti tämä on tietoteknistä osaamista (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 97). Polanyi (1966) on todennut ihmisen tietävän aina enemmän kuin mitä hän pystyy sanomaan (Ojala 2008, 52).

Myös organisaatioilla on hiljaista tietoa. Organisaation hiljainen tieto on kollektiivisesti tiedostettua, mutta sanomatonta tietoa. Tätä edustavat kaikki kirjoittamattomat säännöt, asenteet ja arvot, joiden



mukaan tiedetään toimittavan. (Ojala 2008, 53.) Organisaatiot hyötyisivät kaiken hiljaisen tiedon muuttamisesta organisaation oppimiseksi, mutta tähän täytyy luoda luottamuksen ja hyvän vuorovaikutuksen puitteet. Hiljaisen tiedon jakamista voidaan edistää kehittämällä tiimityötä vuorovaikutteisemmaksi ja tehdä tietoisesti tilaisuuksia työn kehittämiseen. Usein ongelmana on, että työntekijä ei aina itsekään tiedosta osaamistaan täysin ja voi jopa vähätellä sitä. (Kupias & muut 2014, 97.)

Hiljaisen tiedon hyödyntämisen tärkeys on nostanut osaamisen johtamisen erityiseksi asiaksi. Tiedon siirto ei tapahdu itsestään, vaan se vaatii mahdollisesti uusia menetelmiä ja toimintatapoja. Työyhteisössä voi olla vanhempia työntekijöitä, joilla on kertynyt paljon kokemuksellista tietotaitoa, vaikka ammattitaito ei ole pysynyt täysin ajan tasalla. Tällainen työntekijä omaa yleensä runsaasti hiljaista tietoa, jota ei olla osattu pukea sanoiksi. Usein asia huomataan vasta kun henkilö on poistunut. (Kesti 2013, 94.)

## 4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Yrityksen on menestyäkseen määriteltävä olemassaolonsa tarkoitus ja tavoite, eli visio. Tavoitteiden saavuttamiseksi valitaan ne strategiset menetelmät, joilla toivottuihin tuloksiin päästään. Osaamisen johtaminen on strategiaan perustuvaa toimintaa, jonka avulla voidaan lisätä myös henkilöstön visio- ja strategiatietoisuutta. Strategia suuntaa toiminnan tulevaisuuteen ja luo perustan organisaation osaamisen johtamiselle ja kehittämiselle. (Ojala 2008, 109.) Osaamisen keskiössä on ydinosaaminen, joka on organisaation tulevaisuuteen vievää ainutlaatuista yhteistä osaamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 14).

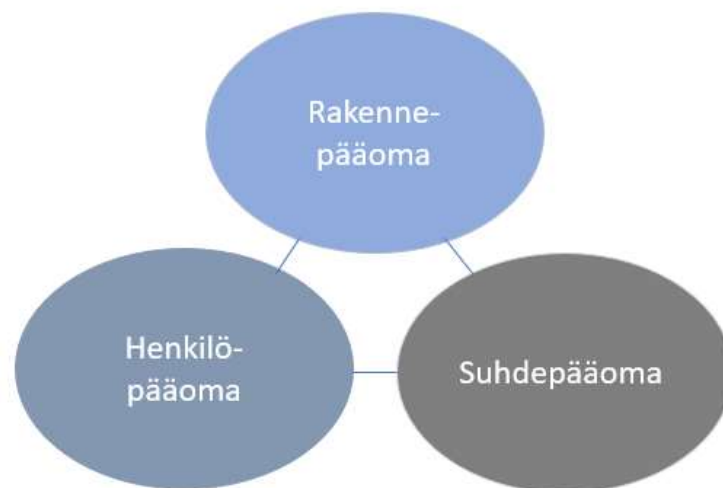
Viitalan (2019, 208) mukaan osaamisen johtamisella (knowledge management) tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla osaamisen säilyttämistä, kehittämistä ja hyödyntämistä edistetään yrityksessä. Knowledge management-termiä käytetään myös puhuttaessa tiedon ja tietämyksen hallinnasta. Tietämyksen hallintaan kuuluvat kaikki organisaatiossa tarvittava tieto ja päätökset mistä tietoa kerätään, kuka siitä raportoi ja millä välineillä sitä prosessoidaan (Viitala 2019, 136-137). Tieto ei ole vielä osaamista, vaan osaaminen sisältää tietoa, joka on johdettu toiminnaksi. Kamenskyn mukaan, osaamista ei perinteisessä mielessä ensisijaisesti johdeta, vaan osaamisen johtaminen on osaamisen hallintaa, hankintaa, ylläpitämistä, kehittämistä ja uudistamista (2015, 18).

Osaamisen johtamisen käsite on peräisin Sengen (1990) organisaation oppimisen teoriasta. Sengen mukaan organisaation osaamisen määrätietoinen johtaminen on edellytys organisaation oppimiselle. (Tuomi & Sumkin 2012, 13.) Viitala (2019, 209) puhuu osaamisen johtamisen tarkoittavan laajana käsitteenä myös liiketoiminnan toteutustapaa, joka käsittää kaikki ulottuvuudet liikkeenjohdossa ja jonka taustalla vaikuttaa oppimisen filosofia. Nivalan mukaan, Salojärvi (2009) on kuvannut osaamisen johtamista koko organisaation osaamiseksi ja toimintatavaksi. Osaaminen muodostuu yksilöiden taidoista ja kyvyistä organisaation sisällä, jossa olevalle osaamiselle ja sen kehittämiselle luodaan edellytyksiä. (Nivala 2012, 109.)

Tuomi ja Sumkin mukaan osaamisen johtaminen tulee olla päästrategian keskeinen osa koko organisaatiossa. Työn ja osaamisen johtamisen kautta strategia toteutuu arjessa. (2012, 33.) Osaamista tulisi johtaa ja kehittää strategisena resurssina, jotta se uusiutuisi liiketoiminnan tarpeiden mukaan. Yleensä yrityksissä tiedetään mitkä ovat rahalliset resurssit ja minkä verran rahaa tullaan tarvitsemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ojala 2008, 81.) Sama tiedostaminen tulisi olla myös

osaamisen suhteen. Tästä puhuvat myös Bourdeau ja Ramstad (2008, 16 – 17), joiden mielestä henkilöstön osaamista ja organisointia koskevia päätöksiä ei tehdä samalla tarkkuudella, kuin esimerkiksi teknologiaan tai rahaan liittyen ja näin ollen osaamisen kautta saatavaa kilpailuetua ei kyetä hyödyntämään tai edes tunnistamaan tehokkaasti.

Yrityksen osaamispääoma (KUVIO 1.) muodostuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta, joiden välillä tulee olla jatkuva dynaaminen virtaus. Henkilöpääoma koostuu organisaation ihmisistä ja heidän osaamisestaan, rakennepääoma yrityksen johtamisjärjestelmistä, toimintatavoista ja kulttuurista, suhdepääoma sisältää osaamiskumppanuudet, joiden kanssa voidaan yhdessä kehittää osaamista. (Ojala 2008, 47 ja 58.) Suhdepääomaan kuuluvat muun muassa asiakassuhteet ja oppilaitosyhteistyöt.



KUVIO 1. Osaamispääoma (Mukaillen Ojala 2008, 58)

Jotta osaamispääoma kehittyy haluttuun suuntaan, tarvitaan toimivat johtamisjärjestelmät ja esimiehille riittävää valmiutta johtaa osaamista (Ojala 2008, 331). Osaamisen johtaminen on tarvittavan osaamisen vahvistamista organisaatiossa ja se on johdon ja esimiesten keskeinen keino varmistaa strategian toteutuminen. Strategiaan perustuvassa osaamisen johtamisen prosessissa strategia, johtaminen ja työn tekeminen nivoutuvat jokapäiväisessä työssä. (Tuomi & Sumkin 2012, 23.)

Jatkuva muutos on olennainen osa osaamisen johtamista, koska organisaation ohjaaminen vision suuntaan synnyttää alati uusia kehittämistarpeita, jolloin muutoksen aikaansaanti ja arjen työn kehittäminen vaativat poisoppimista vanhoista tehottomista tavoista. Usein asioita tehdään niin kuin

aina ennenkin, eikä pohdita sitä, miten työtä voisi tehdä paremmin tai tehokkaammin. (Tuomi & Sumkin 2012, 47 – 48.)

Poisoppiminen on tietoista toimintaa, jossa yhdessä kehitetään uusia korvaavia toimintamalleja entisten tilalle. Poisoppiminen vaatii aikaa paneutua yhdessä kehittämisen painopisteisiin, se vaatii yhdessä pohtimista ja uusien toimintamallien kokeilua, mutta antaa samalla mahdollisuuden uuden osaamisen kehittämiselle. (Tuomi & Sumkin 2012, 48.) Yksilöiden kykyyn ja valmiuteen oppia uutta ja luopua vanhasta, vaikuttavat taustalla koko työyhteisön tila ja siellä vallitseva ilmapiiri (Viitala 2002, 200).

#### **4.1 Esimiestyö ja osaamisen johtaminen**

Vastuu osaamispääomasta on kaikilla esimiehellä, jotka jollakin tavalla toiminnasta vastaavat. Työelämän nopeassa muutoksessa myös osaamisvaatimukset vaihtuvat, mikä edellyttää kaikkein kriittisimpien osaamisten tarkentamista, jotta esimies kykenee johtamaan systemaattisesti alaistensa työtehtävien osaamiskirjoa. (Ojala 2008, 37 – 39.) Esimiehille asetettuihin osaamisvaatimuksiin liitetään usein asioita, kuten osaajien löytäminen ja kehittäminen tai viestinnän toimivuus, sen sijaan että kysyttäisiin heiltä, mitkä ovat kriittiset työtehtävät, mitkä ovat välttämättömät ehdot uuden oppimiselle tai vaatimukset tulokselliselle osaamisen kehittämiselle? (Bourdeau & Ramstad 2008, 18).

Viitala tuo esille hyvän osaamisen johtamisen edellyttävän esimieheltä riittäviä valmiuksia tieto ja taitotasolla. Nämä valmiudet tulisivat ilmetä taloudellisena ajattelukykyinä, asiantuntemuksena koskien toimialaa ja omaa vastuualuetta sekä valmiutena ihmisten johtamisen tasolla. (2002, 137-138.) Kun esimies johtaa osaamisen kehittämistä tiimissään, hänen olisi huolehdittava samalla oman osaamisensa jatkuvasta kehittämisestä ja hyödyntämisestä. Tulee tiedostaa, että vaatimukset omaa esimiestyötä kohtaan tulevat muuttumaan ajan kuluessa, jonka vuoksi itsensä tietoinen kehittäminen on välttämätöntä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 234.)

Esimiestyössä onnistuakseen on oltava kiinnostunut kehittämään myös alaisiaan, samalla kun kehittää itseään. Esimies toimii työntekijän työtä koskevan tiedon tärkeimpänä lähteenä (Kauhanen 2012, 176). Esimiehen tehtävänä on auttaa työntekijää osaamisensa tunnistamisessa. Paras esimerkin näyttäjä on esimies, joka omaa toimintaansa kehittämällä osoittaa, kuinka tärkeää jatkuva

oppiminen ja kehittyminen on kaikille. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 14.) Osaamis-käsitteen ei aina tarvitse olla esillä keskustelussa, vaan esimies voi organisaation ja yksikön tavoitteita ja toimintaa arvioimalla ohjata osaamisen kehittämistä ryhmässä (Viitala 2002, 188).

Jokaisella esimiehellä on omat arvot ja uskomukset koskien johtamista ja omaa asemaansa esimiehenä. Käsitys omista taidoista ja mahdollisuuksista kehittää tiimensä toimintaa vaikuttavat aina kehittämistyön johdonmukaisuuteen. Osaamisen kehittämisen yhteydessä on tärkeää selventää omaa käsitystä siitä, mitä osaaminen sisältää omalla vastuualueella, mitä oppiminen on omassa tiimissä ja mitä taitoja itseltä löytyy osaamisen kehittämiseen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 238 – 239.) Oman osaamisen ja esimiestaitojen arvioinnin tueksi voi pyytää palautetta alaisilta, esimieheltä ja kollegoilta.

Esimiehen kehittyminen ihmisten johtamisen tasolla vaatii hyviä itsensä johtamisen taitoja. Hyvä itsensä johtaja on tietoinen arvoistaan, hänellä on tahdonvoimaa edetä kohti tavoitteitaan sekä kykyä olla läsnä ja tunnistaa tunteita, jotka auttavat vuorovaikutuksessa. Näiden lisäksi hyvä itsensä johtaja osaa hyödyntää palautetta itsensä ja muiden kehittämiseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 130.) Itsensä johtamisessa huomioidaan työ, perhe ja harrastukset, jotka muodostavat ne ulottuvuudet, joiden tasapaino vaikuttaa hyvinvointiimme ja voimavaroihimme (Kamensky 2015, 352). Esimiehen tulee huomioida myös alaistensa kuormitustaso ja sopiva tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä.

Osaamisen johtamisessa esimiehen tehtävänä on toimia kehittämisen aktivoijana. Viitala toteaa (2002, 200) oppimista tukevan esimiehen aktivoivan tietoisesti keskustelua, jonka avulla voidaan lisätä ryhmän kyvykkyyttä yhteistyöhön ja ristiriitojen ratkaisemiseen. Esimies voi edistää ryhmänsä yhteistyötä järjestämällä säännöllisiä palaverieita, joissa on aikaa vapaalle keskustelulle pääasioden lisäksi. Ryhmän jatkuvaan kehittämiseen tähtäävä palaverikäytäntö sisältää avointa keskustelua kehittämistarpeista, ideointia ja kirjaamista sekä muutosten toteuttamisen toimitasuunnitelmien tekemistä. (Kesti 2013, 96.)

## **4.2 Kehityskeskustelut**

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa osaamisen kehittämistä ja suorituksen johtamista. Kehityskeskustelujen perustarkoitus on lisätä työn sujuvuutta, yksilön voimavaroja ja edistää koko työyhteisön

toimintaa (Aura & Ahonen 2016, 137.). Kehityskeskusteluja käydään yksilö- ja ryhmäkeskusteluina esimiehen ja alaisten välillä. Usein organisaatioilla on kehityskeskustelujen sisältöä ja toteutustapaa koskevat yhteiset ohjeet ja menettelytavat.

Kehityskeskustelun tavoitellun hyödyn saavuttaminen edellyttää, että keskusteluja käydään säännöllisesti, siihen ovat molemmat osapuolet valmistautuneet ennalta ja keskustelulle on varattu riittävästi aikaa. Onnistumiseen vaikuttavat myös osapuolten keskinäinen luottamus ja ymmärrys keskustelun tarkoituksesta. (Aura & Ahonen 2016, 136.)

Kehityskeskustelujen pyrkimyksenä on liittää organisaation jäsenet organisaation strategiaan. Keskusteluissa käydään läpi edellisen kauden saavutuksia ja asetetaan uusia tavoitteita. Tavoitteiden asetannassa on tärkeää sopia niistä toimenpiteistä, joita tavoitteiden saavuttamiseksi tulee tehdä. (Tuomi & Sumkin 2012, 92.) Jatkotoimenpiteille tulee määrittää myös seurantajakso ja mahdolliset välitarkistukset (Aura & Ahonen 2016, 137).

Yhteisen osaamisen kehittäminen ja sen siirtäminen työn tulokselliseen tekemiseen, vaativat yhteistä keskustelua. Strategian kirkastaminen ja siitä johdettu toimintasuunnitelma, jonka toteuttaminen liitettynä työn tekemiseen vastuineen, avaavat käsityksiä osaamisen tarpeista ja sen riittävyydestä. Muodostuu työn ja osaamisen kuva, joka sisältää tehtävät ja niiden edellyttämät osaamiset. (Tuomi & Sumkin 2012, 94.)

Kehityskeskustelun yksi tarkoitus on kehittää ja tukea palautteen kautta. Positiivinen palaute osaamisesta ja hyvistä suorituksista tulee olla luonnollinen osa keskusteluja (Aura & Ahonen 2016, 138). Kehityskeskustelut avaavat niin ikään mahdollisuuden nostaa esille ryhmäkohtaisia yhteisesti ratkottavissa olevia haasteita ja puolestaan yksilökeskusteluissa käsitellä asioita, jotka ovat vaikuttamassa yksilön työn sujumiseen ja osaamisen kehittymiseen.

Työn vaatimusten muuttuessa, uuden oppiminen on välttämätöntä. Tämän vuoksi työyhteisöissä tehdään työntekijöille yksilöllisiä kehityssuunnitelmia. Kehityssuunnitelman tekeminen tekee oppimisesta tietoisempaa ja tehokkaampaa. (Surakka 2018, 75.)

Surakka toteaa, että yksilöllisen kehityssuunnitelman tekemiseen tarvitaan esimiehen tukea, mutta tehokkain kehityssuunnitelma on sellainen, jota on lähdetty tekemään työntekijän omasta

aloitteesta. Tavoitteet ovat tällöin itselle mielekkäitä ja oman osaamisen ja vahvuuksien kautta ohjautuvaa. (Surakka 2018, 75 – 76.). Kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden kehityssuunnitelmien tekemiseen ja täydentämiseen.

#### **4.3 Työn suunnittelu**

Työn suunnittelua pidetään keskeisimpänä asiana henkilöiden motivoinnissa ja tavoitteiden saavuttamisessa ja jolla on suora yhteys työn tuottavuuteen. Tuottavuus määritellään vertaamalla tehtävän tuotosta siihen tarvittuun työmäärään. Kysymys on työkokonaisuudesta, jonka sisältö ja kehittäminen tulisi olla työntekijän fyysisen ja henkisen kapasiteetin mukainen niin, että työn tavoitteet ovat ymmärrettävät ja työntekijä pääsee myös itse osallistumaan kokonaisuuden kehittämiseen. (Kauhanen 2012, 49.)

Työn kokonaisuutta ja sen vaatimia taitoja voidaan kehittää työtä laajentamalla tai työtä rikastamalla. Työn laajentaminen tarkoittaa toisistaan erotettujen osatehtävien yhdistämistä laajemmaksi kokonaisuudeksi horisontaalisesti, jolloin työhön saadaan vaihtelevuutta. Työn rikastamisella tarkoitetaan työn vaativuuden ja itsenäisyyden lisäämistä vertikaalisesti, jolloin tyypillisesti työntekijälle siirretään koulutuksen kautta esimiehen vastuuta. (Kauhanen 2012, 50 – 51.)

#### **4.4 Suorituksen seuranta**

Suorituksen seuranta ja arviointi lisää organisaation tietoutta toiminnan tuloksista ja kehittämisen tarpeista niin yksilö- kuin ryhmätasolla ja liitetään usein kehityskeskustelujen yhteyteen. Tiimitason suoritusarviointi on yleistymässä niissä organisaatioissa, jotka arvostavat tiimejä ja haluavat panostaa niihin. Tiimin suoritusarviointia käsitellään ryhmäkehityskeskusteluissa ja toteutetaan ennen yksilöarviointeja. (Kauhanen 2012, 106.)

Suorituksen arviointi on yleensä esimiehen tehtävä, mutta on melko yleistä, että henkilö tekee itsearvioinnin ennen kehityskeskustelua, jossa arviointia käsitellään yhdessä esimiehen kanssa. Suorituksen arviointi tulee olla osana johtamisjärjestelmää, jotta sen käyttö kehityskeskustelun kanssa onnistuu. Suorituksen seurannan ja arviointien hyödyntäminen vaatii myös sen, että tieto näistä saatetaan jollakin tavalla myös johdon ja henkilöstöosaston tietoon. Seurannan ja arvioinnin avulla voidaan siirtää menestyneet henkilöt toisiin vaativimpiin työtehtäviin. (Kauhanen 2012, 106.)

#### 4.5 Sitoutuminen ja osallistaminen

Osallistaminen on yksi keino lisätä henkilöstön työhön ja organisaatioon sitoutuneisuutta. Osallistamalla henkilöstö kehittämistä, toimintaa ja tulevaisuutta koskevaan ideointiin ja suunnitteluun, saadaan työntekijä kokemaan, miten toiminnan sujuminen ja tulosten saavuttaminen ovat todella yhteisellä vastuulla. Tämä kuitenkin vaatii johdolta aitoa halua luottaa työntekijöiden kykyyn ymmärtää yrityksen parasta. (Viitala 2019, 134.) Osallistavassa organisaatiossa työntekijä tuntee voivansa vaikuttaa ja pystyvänsä ratkomaan omatoimisesti ongelmia. Osallistavalle organisaatiolle on ominaista ymmärrys työntekijän tarvitsemasta systemaattisesta johtamisesta, johon kuuluvat perehdyttäminen, koulutukset ja strategisten tavoitteiden konkretisoiminen yksilön ja ryhmän tavoitteiksi. (Surakka 2018, 18.)

Salojärvi mainitsee sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi johdon kiinnostuksen henkilöstön hyvinvointiin, vastuullisen yritystoiminnan ja osaamisen kehittämisen. Myös työntekijän mahdollisuus päättää omaa työtään koskevista asioista lisää sitoutuneisuutta. (Salojärvi 2013, 126.) Ulrichin (2007, 160) mukaan henkilöstön sitoutuminen kasvaa, kun he voivat vapaasti esittää ideoitaan ja kun he kokevat olevansa yritykselle arvokkaita ja tärkeitä. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja kehittyä siinä, kasvattaa lisäksi motivaatiota (Aura & Ahonen 2016, 128).



## 5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaamisen kehittäminen on organisaation tarvitseman osaamisen ylläpitämistä ja sen päivittämistä. Se on suunnitelmallista ja ennakoivaa tulevaisuuden osaamistarpeista nousevaa kehittämistyötä. Osaamisen kehittämisellä vaikutetaan henkilöstön osaamisen kehittymiseen koko työsuhteen ajan. Osaaminen kehittyy kokemuksen kautta, mutta toimintamallien ja työn sisällön muuttuessa tarvitaan erityistä osaamisen kehittämistä. (Viitala 2019, 276.) Loew'n mukaan keskeistä työntekijöiden valmiuksien lisäämisessä ja kehittämisessä on, kehittää osaamista liiketoiminnan tavoitteiden mukaisesti ja linjassa ydinosaamiseen, joka mahdollistaa liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen. Työntekijän valmiudet lisääntyvät mahdollisuudesta kehittää osaamistaan monipuolisesti työssä kertyvän kokemuksen kautta. (2016, viitattu 16.3.2020.)

Selkeiden päämäärien asettaminen kehittämiselle on tärkeää. Tulee luoda toimintamalleja, jolla kehittämisen päämääriin päästään. Tuomi ja Sumkin (2013, 13) toteavat, että osaamisen kehittäminen vaatii jatkuvaa aktiivista johtamista, eikä se tapahdu vain sattumalta. Esimiehen rooli on johtaa ja valmentaa omaa työntekijäjoukkoa, siellä olevia yksilöitä ja ohjata yhdessä oppimista (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 215). Osaamisesta tulisi keskustella ja sitä tulisi kehittää koko henkilöstön voimin visioon ja strategiaan pohjaten. Tärkeää on varmistaa, että kaikilla on ymmärrys siitä, minkälaista osaamista organisaatiossa tarvitaan (Ojala 2008, 331.)

Osaamisen kehittämisessä huomioidaan samanaikaisesti nykyisyys ja tulevaisuus. Jatkuvalla kehittämisellä varmistetaan riittävä osaaminen, joka tukee organisaation tavoitteisiin pääsemistä nyt ja tulevaisuudessa. Ennakoinnilla huomioidaan muuttuvat osaamistarpeet, joka tarkoittaa tarpeetomasta osaamisesta luopumista ja uuden tulevaisuutta palvelevan osaamisen hankkimista. On myös arvioitava, onko nykyhenkilöstöllä jo olemassa pohjatietoa tarvitusta osaamisesta tai löytyykö uuden osaamisen oppimiseen riittäviä valmiuksia. (Ojala 2008, 135.)

Osaamisen varmistamiseen voidaan käyttää kouluttamisen ja sisäisen sijoittelun keinoja tai kokonaan uusien osaajien hankkimista organisaation ulkopuolelta. Koulutuksille olisi asetettava selkeät tavoitteet; miksi tulisi kouluttaa, miten koulutuksella voidaan vaikuttaa aiempiin tietoihin ja taitoihin ja mitkä vaikutukset koulutuksella ovat liiketaloudellisesti. Myös onko koulutuksella vaikutusta yksilön vai koko ryhmän toimintaan. (Sydänmaanlakka 2006, 77.) Suurilla organisaatioilla on yleensä sisäiset koulutusosastonsa ja koulutusohjelmat.

Sydänmaanlakan mukaan osaamisen kehittäminen tulisi olla jatkuvaa ja kytköksissä työn tekemiseen. Monimuotoinen työssä oppiminen lisääntyy alati ja perinteinen koulutus vähentyy. (2017, 229.) Usein osaamisen kehittämisellä tähdätään tiedon lisäämiseen sen sijaan, että kaiken ydin on osaamisen soveltamisessa käytäntöön (Kupias, Peltola & Pirinen ym. 2014, 51). Kehittämisessä tulisi olla tärkeimpänä etsiä keinoja tiedon siirtämiseksi täysimääräisesti työhön, oli se sitten koulutuksen kautta saatua uutta tietoa tai jo olemassa olevaa.

Osaamisen kehittäminen vaatii määrätietoista työskentelyä ja kehittämisen ymmärrystä. Kamensky nimeää ne alueet, jotka vaativat kehittämisen ymmärrystä; osaamista ja kehittämistä tukeva yrityskulttuuri, yksilö-, tiimi- ja organisaatiotason oppiminen, oppivan organisaation periaatteiden soveltaminen ja vuorovaikutteinen organisaation, henkilöstön ja liiketoiminnan kehittäminen. (2015, 186).

Osaamisen saatavuuteen voivat tuoda haastetta alueelliset tekijät, niin osaamistarpeen ja ammatillisen koulutustarjonnan kohtaanto-ongelmana kuin tietyn osaamisen runsaana tarpeena suhteessa potentiaalisten palkattavien määrään. Joillakin erikoisosaamisen alueilla osaamisen löytäminen voi olla erityisen haastavaa ja osaamisen kehittäminen rekrytoinnin avulla voi vaatia pitkäjänteistä työtä (Juuti & Vuorela 2015, 58).

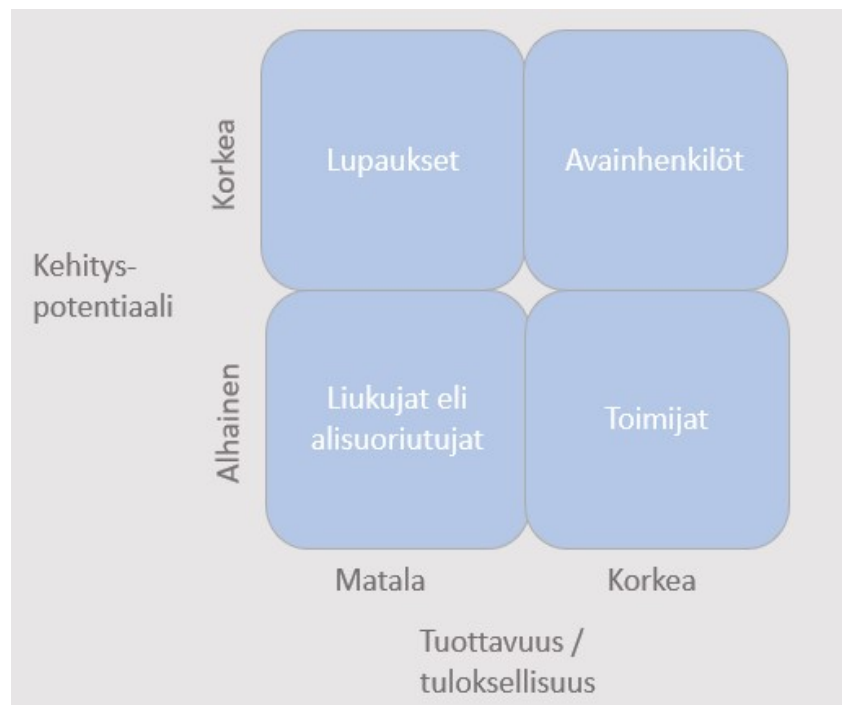
## **5.1 Osaamisen vahvistaminen**

Osaamisen vahvistamisen tulee lähteä liikkeelle tunnistamalla nykytilanne ja tulevaisuus vision edellyttämien tarpeiden kautta. Osaamisen tarpeita ja tasoa peilataan puolestaan strategiaan. (Tuomi & Sumkin 2012, 58.)

Olennaista on dokumentoida havainnot, joita osaamisen tarpeista on tehty. Nykytilanne, kehittämiskohteet ja osaamisen tarpeet tulisi saattaa edelleen tiedoksi organisaatiossa, jotta kehittäminen voidaan muuttaa toiminnaksi. (Tuomi & Sumkin 2012, 58.) Kehittämistä voidaan toteuttaa myös hankkeena, jolloin se on myös oppimisprojekti ja vahvistaa mukana olevien yhteistä osaamista. Tavoitteen ja sen saavuttamisen arvioinnin kautta voidaan todeta ja myös kirjata, mitä hankkeen aikana on opittu. (Ojala 2008, 246 – 247.)

Henkilöstökäytännöt korostuvat eri painotuksin yrityksen kasvu- ja muutossuunnitelmissa. Kun pyrkimyksenä on laajentaa toimintaa, korostuvat rekrytointi ja perehdyttäminen, jos taas kasvua toteutetaan yritysostojen kautta, korostuvat organisaatiokulttuurin kehittäminen, osaamisen siirto ja henkilöstön integrointi. Toimintatapoja muutettaessa ja uudistumiseen pyrittäessä panostetaan osaamisen hankintaan ja kehittämiseen sekä osallistavan esimiestyön käytäntöihin. (Viitala 2019, 271.)

Osaamisen ja kehittämistarpeiden tunnistamisessa tarkastellaan olemassa olevaa henkilöstöresurssia. Tuomi ja Sumkin mukaan organisaation osaamisen tasapaino muodostuu erilaisten työroolien kautta. Esimiehen on hyvä tunnistaa tasapainoisen henkilöstöresurssin muodostumisen, jossa on työn tuloksellisuuden ja työyhteisön kehittämisen kannalta tuottavia työrooleja. (2012, 60.)



KUVIO 2. Työroolit (Mukaillen Odiorne 1984 via Tuomi & Sumkin 2012, 61.)

Tuomi ja Sumkin mukaan työrooleja on tunnistettavissa neljä (KUVIO 2.), joita voidaan tarkastella Odiornen (1984) kuvaaman kahden ulottuvuuden, kehittymispotentiaalin ja tuloksellisuuden kautta. Kehittymispotentiaali kuvaa yksilön kykyä kehittää työtään ja organisaatiotaan sekä hänen suhtautumistaan mahdollisuuksiinsa. Työroolit eivät ole pysyviä, vaan kulloiseenkin työrooliin vaikuttavat niin työelämän muutokset kuin työntekijän oma elämäntilanne sekä yksilöllinen tuloksellisuus ja kehittymisintressit. (Tuomi & Sumkin 2012, 61.)

Työrooleista avainhenkilöt ovat tuottavimpia ja kehityskykyisimpiä, ja heiltä löytyy osaamista ja korkea halu kehittyä. Avainhenkilön osaaminen tulee tehdä näkyväksi ja jaetuksi, joka onnistuu parhaiten sijoittamalla heidät ryhmään, jolloin varmistetaan myös osaamisen siirtyminen. (Tuomi & Sumkin 2012, 68.)

Tuomi ja Sumkin kuvaavat toimijan työroolissa olevaa tulokseksikaaksi ja omaan osaamiseen panostaviksi. He tekevät työnsä hyvin ja ovat välttämättömiä organisaatiolle. Lupauksen työroolissa olevat ovat tyypillisesti työtehtävässään vasta-aloittaneita ja heidän innokkuutensa tulee esille erityisesti muutostilanteissa. Heiltä löytyy tuoretta tietoa ja kehittämistaitoa ja heitä tulee perehdyttää ja johtaa löytämään itselleen sopivan ja kehittyvän työroolin (Tuomi & Sumkin 2012, 62.)

Alisuoriutujan rooliin liukunutta työntekijää ilmentää toimimattomuus ja tuottamattomuus. Esimiehen tulee etsiä keinoja tilanteen parantamiseksi, puheeksi ottamalla, tuen muodossa tai muita työhyvinvoinnin menetelmiä käyttäen. (Sama 2012, 62.)

## **5.2 Psykologinen sopimus**

Työntekijän tullessa organisaation, hän sitoo kirjallisen työsopimuksen lisäksi myös psykologisen sopimuksen mielessään. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan niitä odotuksia, joita työntekijällä on työorganisaatiota ja työtä kohtaan. Sopimus voi sisältää odotuksia mahdollisuudesta toimia työryhmässä, jossa on hyvä työilmapiiri, etenemismahdollisuuksia koskevia odotuksia ja mahdollisuutta kehittää omaa ammattitaitoa ja osaamista tullakseen alansa asiantuntijaksi. (Aarnikoivu 2010, 25.)

Aarnikoivun mukaan ihmisen sisäsyntyinen työmotivaatio ja sitoutuminen nojaa vahvasti psykologiseen sopimukseen ja on sitä vahvempaa mitä enemmän odotukset saavat vastakaikua. Haaste piilee siinä, että kirjoittamaton sopimus ei ole näkyvää, jolloin sen odotusten täyttymiseen ei helposti kiinnitetä huomiota, eikä työmotivaation vaikuttimia myöskään voida nimetä. (2010, 26.)

Muutostilanteet ovat haastavia psykologisen sopimuksen ja sen myötä odotuksiin nojaavan työmotivaation suhteen. Tämän vuoksi taitava henkilöjohtaminen pyrkii päivittämään työntekijöiden psy-

kologisia sopimuksia uutta toimintatapaa ja työympäristöä vastaaviksi, jotta vältetään niiltä vaurioilta, jotka näkyvät pois lähtemisinä, poissaoloina ja heikentyneinä työsuorituksina. (Aarnikoivu 2010, 26.)

### **5.3 Seuraajasuunnittelu**

Seuraajasuunnittelu on tulevaisuuden osaajien ja kykyjen tunnistamista sekä näiden systemaattista arviointia (Janakka 2013, 179). Seuraajasuunnittelu on prosessi, joka pitää sisällään muun muassa osaamistarpeet, osaamisvoimavarat ja henkilökohtaisen kehitys- ja sijoitussuunnittelun. Prosessissa tarkastelussa ovat pitkän aikavälin vaikutukset organisaatioon. (Boudreau & Ramstad 2008, 300.)

Henkilöstön ikääntyminen lisää monissa yrityksissä voimakkaampaa tarvetta henkilöstösuunnittelulle ja seuraajasuunnitelmien tekemiselle. Eläkkeelle lähtevien joukko voi olla suuri vuositasona, jonka myötä uusien osaajien hankkiminen poistuvien tilalle vaatii suunnittelua. (Viitala 2019, 272.) Organisaation visio ja strategia linjaavat tulevaisuuden osaamistarvetta. Seuraajasuunnittelussa operatiivinen johto, eli arjen strategian toteuttajat pystyvät määrittelemään tulevaisuuden lupausten ja seuraajiksi sopivien henkilöiden suorituskykyä, jolla soveltuvuutta voidaan mitata. (Janakka 2013, 177.)

### **5.4 Työnohjaus**

Työnohjauksella tarkoitetaan omaan itseen, työhön ja työtapoihin kohdistuvaa arviointia ja kehittämistä työnohjaajan apua käyttäen. Työnohjauksen tarkoituksena on yhdessä ohjaajan kanssa tutkia ohjattavan omaan työrooliin ja työyhteisöön liittyviä kysymyksiä ja kokemuksia. (Surakka 2018, 97.) Työnohjaajan tehtävänä on tuoda työkaluja ajatteluun ja päätöksentekoon sekä antaa tukea pohdintaan ja tarjota näkemyksiä. Työnohjauksella ohjattavaa autetaan näkemään oma työnsä ja roolinsa yrityksen kokonaisuudessa. (Ojala 2008, 236.)

Työnohjausta on hyödyllistä käyttää esimiestyön kehittämisessä ja tukemisessa. Esimiehellä on tällöin mahdollisuus työnohjaajan kanssa yhdessä tarkastella omaa ammatillista kehittymistä ja ko-

kemusten kautta oppimaansa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 246.) On todettu, että työnohjauksen käytännönläheisyys ja ratkaisukeskeisyys tekevät siitä toimivan menetelmän. (Ojala 2008, 236).

## **5.5 Mentorointi**

Salojärvi kuvaa mentorointia menettelynä, jossa kokenut ja tiettyyn tehtävään päteväytynyt ohjaa ja opastaa kokemattomampaa henkilöä. Mentoroinnissa on kysymys osaamisen ja kokemuksen siir-  
rosta, jossa tarkoituksena on molempien oppiminen. (Salojärvi 2013, 166.) Mentorointia voidaan käyttää myös niin sanotusti käänteismentorointina, jolloin mentori on nuorempi ja kokemattomampi. Käänteismentoroinnin tarkoitus on kyseenalaistaa kokeneemman tekemisiä ja toimintatapoja. (Ojala 2008, 233.)

Kun halutaan lisätä ryhmän vuorovaikutusta tai kehittää tiettyjä toimintoja, voidaan kokeilla ryhmä- ja vertaismentoroinnin menetelmää. Tämän menettelyn tarkoituksena on mentoroida jokaista ryhmän jäsentä vuorollaan ja tehdä huomioita hänen toiminnastaan. Huomiot puretaan lopuksi ja voidaan yhdessä pohtimalla löytää uusia näkemyksiä tekemiseen. (Ojala 2008, 233.) Mentorointi sopii hyvin myös esimiesten kehittämiseen. Esimiesten mentoroinnin koetaan olevan tehokas ja hyvä tapa esimiestyön kehittämisessä ja organisaation käytäntöihin liittyvissä asioissa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 245.)

## **5.6 Työnantajakuva**

Osaamisen säilyttämiseen ja hankintaan liittyy olennaisesti myös työnantajakuva. Positiivinen maine työnantajana edistää rekrytointia ja on eduksi etenkin, jos osaajien löytäminen on haastavaa ja osaajista joudutaan kilpailemaan. Salojärven mukaan Housleyn (2009) mielestä organisaation maine, brändi ja sen ulkoisen viestinnän pyrkimykset muodostavat sitä työnantajakuva, johon potentiaalinen työntekijä peilaa omia arvojaan ja uratavoitteitaan. (Salojärvi 2013, 125.) Työnantajakuvaan voidaan vaikuttaa valitsemalla kohderyhmiä, joiden keskuudessa työnantajakuva halutaan aktiivisesti kehittää. Kehittämistä on hyvä toteuttaa markkinointi- ja henkilöstöosaston yhteistyöllä. (Kauhanen 2012., 70.)

Työnantajakuvaan vaikuttaa voimakkaimmin organisaation identiteetti, joka on kokemuksiin pohjautuva sisältä rakentuva kuva. Tähän vaikuttavat muun muassa nykyisten työntekijöiden kokemukset organisaatiossa vallitsevasta kulttuurista ja olosuhteista. (Salojärvi 2013, 126.) Käsitys työnantajasta muodostuu suurimmaksi osaksi tahtomattamme. Paras keino huolehtia työnantajakuvasta on pitää huolta henkilöstöstä. Raon (2016, viitattu 5.2.2020) mukaan henkilöstö on yrityksen arvokkain resurssi ja tulisi muistaa heidän olevan myös brändilähettiläitä. Henkilöstöä kunnioitava ja heistä huolta pitävä organisaatio saavuttaa myös paremmin tavoitteensa.

## 6 ORGANISAATION OPPIMINEN

Organisaation oppiminen on yhteisen näkemyksen luomista ja sen soveltamista yhteiseen tekemiseen. Toisin sanoen, uuden osaamisen ja uuden toiminnan luomista yhteisen näkemyksen synnyttämänä. (Ojala 2008, 71.) Organisaation oppimisen suunnannäyttäjänä toimii organisaation johto. Organisaation oppiminen on vuorovaikutteista ja riippuvaista siitä, miten siellä työskentelevät jakavat osaamistaan muille tai vastaanottavat sitä. Organisaatio, jossa vuoropuhelu on toimivaa ja luontevaa, on myös uusiutumiskykyisempi (Juuti & Virtanen 2009, 72).

Kamenskyn mukaan organisaation osaamisen kehittämisessä tulisi monipuolisesti hyödyntää oppivan organisaation menetelmiä, jossa kehittämiseen kannustava yrityskulttuuri on keskeistä (2015, 354). Ojala kuvaa oppivan organisaation huolehtivan rakenteista, jotka tukevat oppimista ja uudistumista. Pelkkä osaamisen kehittäminen ei riitä, vaan on oltava olosuhteet, joka mahdollistavat yksilöiden osaamisen muuttamisen organisaation osaamiseksi. (2008, 278.) Peltonen kuvaa oppivan organisaation toiminnan perustuvan ideoiden ja näkökulmien vapaan liikkumisen mahdollistavalle toimintamuodolle, joka kannustaa vakiintuneiden käsitysten kyseenalaistamiseen ja antaa mahdollisuuksia itsenäisiin oppimisprosesseihin (2008, 76 – 77).

Koko työyhteisöön on hyvä juurruttaa kehittävä ajattelu- ja toimintatapa, jolloin uutta opitaan jatkuvasti ja osataan jättää tarpeeton taakse (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 217). Ensin on kuitenkin synnyttävä ymmärrys siitä, miksi jonkin asian parantaminen tai oppiminen on tärkeää, jotta sitä on hyödyllistä lähteä kehittämään. Jos asian tärkeyttä ei ymmärretä, ei sen kehittämiseen olla myöskään kovin sitoutuneita. (Ojala 2008, 279.) Oppimista ei voida pakottaa, mutta voidaan kehittää ilmapiiriä, jossa ihmiset haluavat oppia uutta ja hankkia tietoa. Hyvän johtamisen ja yksilön oppimisen välillä vallitseva yhteys muodostuu tuesta ja siitä, minkälaisia oppimisen edellytyksiä luodaan yksilö- ja tiimitasolla. Ymmärtääksemme organisatorista oppimista, on siihen kytkettävä yksilöinä sekä tiiminä oppiminen sen taustavaikuttajina (Stenvall & Virtanen 2007, 31).

Hyvässä oppimiskulttuurissa ja ilmapiirissa on tilaa keskeneräisillekin ideoille, ajatuksille ja käsityksille. Aina ajatuksia ei uskalleta tuoda esille ristiriitojen välttämiseksi. Kyseenalaistamattomuus voi nousta jopa esteeksi uuden oppimiselle. (Kupias ym. 2014, 217.) Esimiehen tulee pyrkiä tunnistamaan ja purkamaan oppimisen ja kehittämisen esteitä. Sen lisäksi, että erilaiset näkemykset ja ideat voivat liikkua vapaasti oppivassa organisaatiossa, siihen kuuluu myös kaikkien osallistaminen



yhteiseen päätöksentekoon (Peltonen 2008, 76). Osaamis- ja kehittämiskeskeisessä kulttuurissa hyödynnetään oppeja paitsi valmentajilta ja kouluttajilta myös työtovereilta, esimiehiltä ja alaisilta (Kamensky 2015, 191).

Sydänmaanlakan mukaan, oman tietämättömyyden tunnistaminen on oppimisen lähtökohta. Omaksuttu uusi tieto on tietämistä vasta sisäistämisen jälkeen, jonka jälkeen voimme ymmärryksen kautta soveltaa tietoamme. Kun tietoa voidaan hyödyntää ja soveltaa käytäntöön, sitä voidaan käyttää myös kehittämiseen ja uuden luomiseen. (Sydänmaanlakka 2006, 154.) Organisaation yhteinen tieto ja sen käytännössä hyödyntäminen vaativat järjestelmällistä tiedon jakamista ja käyttöön-ottoa. Yksilön tietämys tulee saada siirrettyä työryhmiin ja sitä kautta koko organisaation tiedoksi. Käytäntöön sovellettu tieto kasvaa organisaation osaamiseksi ja alkaa tuottaa yksilöiden kautta jälleen uutta tietoa. Muodostuu katkeamaton ja laajeneva tiedonspiraali, joka kuvastaa ihanteellista tiedon siirtymistä.

## **6.1 Palautteen antaminen**

Palautteen antamiseen ja sen asemaan työyhteisössä tulisi kiinnittää huomattavasti enemmän huomiota. Se on lähtökohtana koko organisaation oppimiselle ja jatkuvalla kehittämiselle. Enää ei riitä oman organisaation oppimisen näkökulma, vaan tulisi pyrkiä oppimaan nopeampaa kuin kilpailijan organisaatio. (Sydänmaanlakka 2012, 62 ja 66.)

Palautteen antaminen koetaan työyhteisöissä usein vaikeaksi, vaikka sen tiedostetaan olevan kehittämisen ja kehittymisen kannalta erityisen tärkeää. Yksilötasolla etenkin korjaavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen koetaan vaikeiksi. Olisi annettava tunnustusta aina kun mahdollista ja osattava myös puuttua epäkohtiin rohkeasti. Jatkuva ja oikea-aikainen palaute ehkäisee ongelmien syntymistä työyhteisössä. (Sydänmaanlakka 2012, 62 – 64.)

Organisaatioissa palautetta annetaan usein liian yksipuolisesti, kuten pelkästään taloudellisten tunnuslukujen muodossa. Tähän on alettu kiinnittämään enemmän huomiota ja palautejärjestelmiä on alettu monipuolistamaan. Taloudellisten mittareiden lisäksi palautetietoja kerätään ja hyödynnetään yhä enemmän koskien sisäisiä prosesseja, asiakastyytyväisyyttä ja henkilöstön osaamista ja tyytyväisyyttä. (Sydänmaanlakka 2012, 64.) Työyhteisöissä on yleensä runsaasti hyödynnettävää

palautetietoa, jota esimiehet voivat ryhmänsä kanssa käyttää osaamisen ja toiminnan kehittämässä (Surakka 2018, 86).

Osaamista koskevaa palautetta on alettu systemaattisesti mitata osaamisen merkityksen kasvaessa jatkuvasti. Palaute on koko yritykselle ja siellä toimiville yksilöille jokaiselle tärkeää. Tiimityöskentelyn yleistyminen on tuonut myös tiimipalautteen tärkeämpään asemaan. Säännöllinen ja järjestelmällinen palaute auttaa parantamaan suorituksia joka tasolla. (Sydänmaanlakka 2012, 65 – 66.)

Puhutaan 360 asteen palautteesta, jossa palautetta saadaan esimiehiltä, kollegoilta ja alaisilta. Myös sidosryhmäpalaute, kuten asiakastyytyväisyys on yksi seurattava osa. (Sydänmaanlakka 2012, 66.) Palautteen ja toiminnan arvioinnin tuloksia voidaan peilata lisäksi toimialan kehittämiseen, ollaanko sen suhteen ajan tasalla ja onko valmiuksia vastata muutoksiin. (Surakka 2018, 86).

Henkilöstökyselyt ja suunnittelu- ja kehityskeskustelut ovat yleisimmin käytettyjä työkaluja palautteen hyödyntämisessä. 360 asteen palautteen menetelmää käytetään johtajuus- ja esimiesarvioinneissa, sekä tiimitoimintaa ja vuorovaikutustaitoja arvioitaessa (Sydänmaanlakka 2012, 66). Erityisesti anonyymit henkilöstökyselyt ovat tapa kerätä palautetta näistä. Kyselyt antavat arvokasta tietoa ja säännöllisesti toteutettuna tuovat mahdollisuuden kehittämisen tulosten seurannalle, mikäli toimenpiteisiin on ryhdytty tuloksia hyödyntäen.

Palautetiedon tehokas hyödyntäminen vaatii tiedon keräämistä ja analysointia, oppiaksemme niistä oikeasti ja löytääksemme ratkaisuja toiminnan ongelmiin. Ryhmässä palautetiedon hyödyntäminen voidaan ottaa oleelliseksi osaksi työtä, jolloin ratkaisuehdotukset muutetaan tavoitteiksi, seurataan toteutumista ja lopulta arvioidaan ratkaisun toimivuutta. (Surakka 2018, 87.)

Hyvää palautekulttuuria ilmentävät avoimuus, tukeminen, yksilön kunnioittaminen, virheiden salliminen sekä jatkuvan oppimisen korostaminen. Palautekulttuurin kehittämisessä on tärkeää yhteisten arvojen liittyminen haluttuihin tavoitteisiin. (Sydänmaanlakka 2016, 67.) Säännöllinen palaute on myös hyvän johtamisen keino.

## 6.2 Työyhteisöviestintä

Kauhanen jakaa sisäisen viestinnän kolmeen tarkoitukseen, joista ensimmäinen on pitää henkilöstö tietoisena organisaation visiosta, arvoista, strategiasta, toiminnan muutoksista, talouden tilasta ja yhteistyökumppaneista. Toisena edistää henkilöstön yhteistoimintaa ja kolmantena tarkoituksena parantaa toiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta. (2012, 175.)

Sisäinen viestintä koetaan hyvin hoidetuksi, kun oma henkilöstö saa tiedon organisaation oleellisista asioista ennen ulkopuolisia tai vähintään samanaikaisesti. Sisäisen viestinnän sujumisella on erityistä merkitystä työilmapiirin luomisessa. (Kauhanen 2012, 173.) Sujuvan viestinnän edellytys on, että kaikilla organisaation jäsenillä on välineet viestintään ja tiedon hyödyntämiseen. Nykyään viestinnän helpottamiseksi on olemassa alati kasvava viestintäkanavien valikoima.

Työyhteisössä viestinnän muotoja ovat henkilökohtainen kanssakäyminen sekä kirjallinen ja sähköinen viestintä. Näistä sähköisten kommunikointivälineiden käyttö lisääntyy jatkuvasti. (Kauhanen 2012, 178.) Digitaalisuus on tuonut uusia osaamisvaatimuksia lähes kaikessa työssä, muun muassa laitteiden ja ohjelmien teknisen hallinnan välttämättömyytenä. Esimiestyössä tulisi osata hyödyntää työyhteisön yhteisiä sisäisiä alustoja ja rakentaa esimerkillään toimivaa viestintäkulttuuria. (Surakka 2018, 66.)

## 6.3 Muutoskykyinen organisaatio

Nykyisessä työelämässä muutokset ovat väistämättömiä, ja ne ovat oikeastaan organisaatioiden ja liiketoimintojen kehittymisen ja kehittämisen ehto. Teknologian kehittyminen, asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja yritysten yhdistymiset muun muassa vaativat opettelemaan uusia asioita ja muuttamaan entisiä toimintatapoja, rakenteita ja prosesseja. Toimintaympäristön muutos haastaa myös esimiestyön, koska esimies on merkittävässä asemassa tiedon välittäjänä ja näin ollen muutosviestinnän onnistumisessa. (Viitala 2019, 280 – 281.)

Muutokset voivat sisältävää sekä onnistumisia että toimimattomia kokeiluja. Koska onnistumista voidaan arvioida vasta jälkikäteen, voidaan ennalta varmistaa, että muutoksen edistämiseksi hyödynnetään kaikki tieto ja osaaminen mitä organisaatiolla on käytössään (Grünbaum & Ristikangas 2014, 161 – 162). Muutokset eivät useinkaan etene aivan suoraviivaisesti, vaan kehityksessä voi

tulla pysähdyksiä tai sillä saavutetaankin jotain, mitä ei alun perin lähdetty tavoittelemaan (Viitala 2019, 281).

Muutoksissa, olivat ne pieniä tai suurempia, olisi hyvä ottaa työntekijät mahdollisimman varhain mukaan suunnittelemaan omaa työtään koskevia muutoksia ja uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Tämä tarkoittaa, että tulevia muutoksia pyritään jalkauttamaan ryhmä- ja yksilötasolle niin, että varautuminen ja vaikuttaminen mahdollistuisivat. Muutoskyvykkään ja innovatiivisen työyhteisön piirteisiin kuuluu tyypillisesti hyvä ilmapiiri, jossa ideoita ja tietoa jaetaan ja joka puolestaan johtaa siihen, että epävarmuuttakin kehitetään yhdessä paremmin. Muutostilanteissa kehittäminen vaatii kykyä yhdistellä ja hyödyntää toisistaan poikkeavaa osaamista. (Stenvall & Virtanen 2007, 82.)

Muutoksen vastustukseen liittyy usein epäilyks muutoksen sisältöä kohtaan ja toisaalta epävarmuutta omasta asemasta (Stenvall & Virtanen 2007, 100). Henkilöstön osallistaminen ja osaamisen vahvistaminen edistävät muutoksen onnistumista. Keskeistä on avoimen keskustelun kautta tuoda erilaiset näkökulmat yhteiseen kehittämistyöhön. Tärkeää on ymmärtää organisaatiossa vallitsevan vuorovaikutuskulttuurin olevan muutoksen mahdollistaja tai sen hidaste.

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tutkimuksen pohja-aineistona ovat olleet kohdeyksikköä koskevat henkilöstötutkimuksen tulokset, joita on tarkasteltu luvussa 2. Analysoimalla henkilöstötutkimuksen tuloksia, on saatu muodostettua kuva henkilöstön työtyytyväisyyteen vaikuttaneista tekijöistä ja asioiden välisistä yhteyksistä. Tutkimusta on jatkettu keräämällä empiiristä aineistoa teemahaastatteluilta ja havainnoinnin menetelmällä. Haastattelukysymykset on muodostettu henkilöstötutkimuksen aiheista ja tutkimusongelman kannalta olennaisista kysymyksistä. Havainnoinnin menetelmällä on pyritty saamaan lisätietoa yksikön henkilöstön työtyytyväisyyteen vaikuttaneista tekijöistä, koskien tiimityötä, esimiestyötä ja koko organisaation toimintaa. Havainnoinnissa on kiinnitetty huomiota työryhmien vuorovaikutukseen ja henkilöiden kiinnostukseen kehittämistä kohtaan. Menetelmillä on pyritty löytämään niitä keinoja, joilla organisaation toimintaa ja esimiestyötä voidaan parantaa osaamisen johtamisen ja kehittämisen sekä organisaation oppimisen kautta. Tutkimusongelmana voidaan pitää osaamisen johtamisen haasteita. Tutkimuskysymyksiä ovat: Miten johtaa osaamista arjessa, miten tukea organisaation oppimista sekä miten varmistaa tulevaisuuden osaaminen? Aihetta lähestytään esimiestyön ja johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, mitkä ovat ne osaamisen johtamisen keinot, jotka asiaa eniten koskettavat ja millä toimenpiteillä käytänteitä voidaan kehittää kohdeorganisaatiossa.

### 7.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyön tutkimus on toteutettu käyttäen laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Laadullisen tutkimuksen menetelmällä tarkastellaan ihmisten välistä ja sosiaalista merkitysten maailmaa. Tavoitteena on ihmisen oma kuvaus koetusta todellisuudesta, joka ilmenee tapahtumista, toiminnasta ja ajatuksista lähtöisin olevina merkityskokonaisuuksina. (Vilkkä 2009, 97.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta luonnollisissa tilanteissa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja löytämään enemmän tosiasioita, kuin todentamaan jo olleita oletuksia tai väittämiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161).

Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä keskittyä melko pieneen aineiston määrään, mutta jota pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta 2003, 17). Määrää tärkeämpänä pidetään aineiston laatua. Tutkimusaineiston tarkoitus on auttaa ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa asiaa tai ilmiötä (Vilkka 2009, 126).

Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta jakaantuu koko tutkimusprosessiin. Tutkimus voidaan toteuttaa joustavasti. Tämä tarkoittaa, että tutkimussuunnitelmaa tai -ongelmaa saattaa joutua tarkistamaan prosessin edetessä ja raportin kirjoittamisen vaihe voi vaatia paluuta alkulähteille (Eskola & Suoranta 2003, 16). Aineistoa pyritään käsittelemään ainulaatuisena tapauksena ja sitä tulkitaan sen mukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 164).

## **7.2 Aineiston hankinta**

Laadullisen tutkimusmenetelmän aineistoa voidaan kerätä monella tavalla. Usein aineisto kerätään ihmisen puheen muodossa, jolloin aineiston keruu tapahtuu yleensä haastattelemalla tai havainnoimalla. Laadullisen tutkimuksen aineistoksi soveltuvat myös esimerkiksi esineet, kuva- ja tekstiaineistot, kirjoitelmat tai päiväkirjat. (Vilkka 2009, 100-101.) Aineiston keruussa suositetaan menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulma ja ”ääni” pääsevät esille. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksena. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 164.) Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa on käytetty valmista aineistoa, joita ovat henkilöstötutkimuksen tulokset sekä lisäksi on kerätty empiiristä aineistoa, joiden keruumenetelminä on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua ja osallistuvaa havainnointia.

## **7.3 Teemahaastattelu**

Teemahaastattelu on tutkimushaastattelun yleisimmin käytetty muoto. Haastattelun teema-alueet ja keskeisimmät kysymykset poimitaan tutkimusongelmasta, joilla tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan (Eskola & Suoranta 2003, 101). Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, joiden järjestystä voidaan vaihtaa haastattelun kuluessa. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on valittu haastattelumuodoksi sen joustavuuden vuoksi. Joustavuutta voidaan hyödyntää muun muassa haastattelukysymysten järjestystä muuttamalla, esimerkiksi haastateltavan niukkasanaisuuden vuoksi. Kysymysten järjestystä voidaan muuttaa sen mukaan, miten ne voivat edistää avautumista. Tutkimusongelman kannalta on nähty tarpeelliseksi

haastatella esimiehiä ja saada kuva heidän näkemyksistään, koskien johtamista, osaamisen kehittämistä ja niiden haasteita. Esimiesten näkemyksiä on haluttu lisäksi organisaation oppimisen aihealueesta.

Tutkimukseen on haastateltu neljää esimiestä. Haastateltavat tulevat organisaation eri tasoilta ja heidän työsuhteensa tässä yhtiössä ovat eripituisia. Esimiehet valikoituivat haastateltaviksi, koska se tuntui luonnollisimmalta kohderyhmältä ajatellen osaamisen johtamista ja kehittämistä. Syynä esimiesten haastattelulle oli myös pohja-aineiston vastaajajoukon kattaminen koko henkilöstön ja, koska tuloksista oli erotettavissa työntekijöiden vastaukset. Myös henkilöstökyselyn tulosten käsittelyssä havainnoinnin kautta oletetusti saatavat työntekijöiden kokemukset ja näkemykset johtivat päätökseen haastatella esimiehiä. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työympäristöissä. Haastatteluympäristöt olivat häiriöttömiä ja keskittyminen asiaan erinomaista. Kolme haastatteluista tapahtui kasvokkain ja yksi puhelinhaastatteluja.

Teemahaastattelun kysymykset (LIITE 1) on muodostettu tutkimusongelman kautta ja valikoiden henkilöstötutkimuksen aiheita, joissa parantamisen tarvetta ilmeni tulosten pohjalta sekä niistä aiheista, jotka koskettavat osaamisen johtamista ja osaamisen kehittämistä merkittävimmin. Osa kysymyksistä on muodostunut jonkin henkilöstötutkimuksessa käsitellyn aiheen yhteydestä organisaation oppimiseen ja kulttuuriin. Haastattelujen tarkoituksena on ollut syventää esimiesten näkemysten kautta käsitystä siitä, minkälainen yksikön osaamisen johtamisen ja kehittämisen nykytilanne on ja mihin asioihin tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota, niin esimiestyön osaamisen kehittämisessä kuin koko henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja yhteistyön edistämisessä. Haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu. Litteroitua aineistoa kertyi yli 30 sivua.

#### **7.4 Osallistuva havainnointi**

Osallistuva havainnointi on aineiston keruutapa, jossa tutkimuksen tekijä osallistuu tutkittavan yhteisön toimintaan. Osallistuva havainnointi soveltuu erityisesti tutkittaessa yksilöitä tai yhteisöä, joihin tai jossa tutkimuksen tekijällä ei ole asemaa entuudestaan. Havainnoinnin ja tarkkailun ero on siinä, että havainnoija tallettaa systemaattisesti keräämänsä tiedot. Osallistuvassa havainnoinnissa vuorovaikutus tapahtuu pitkälti tutkimuksen kohteiden ehdoilla. Havainnoijan tulisi vaikuttaa mahdollisimman vähän tilanteisiin, joissa havainnointia tehdään. (Eskola & Suoranta 2003, 98 – 100.)

Havainnointi voi olla vapaata, kohteen toimintaan mukautuvaa tai ennalta tarkasti suunniteltua ja jäsenneltyä (Vilkkä 2006, 38).

Havainnointia pidetään ensisijaisesti laadullisen tutkimusmenetelmän aineiston keruun muotona, mutta sitä voidaan käyttää myös määrällisen tutkimusmenetelmän aineistoa kerätessä (Vilkkä 2006, 38). Havainnoinnin etuja ovat sen avulla saatava välitön ja suora tieto havainnoinnin kohteesta. Havainnoinnin avulla voidaan tutkia yksilön, ryhmien sekä organisaatioiden käyttäytymistä ja toimintaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 213.)

Osallistuva havainnointi on valittu aineiston keräämisen muodoksi, sen soveltuvuudesta organisaatioiden käyttäytymisen ja toiminnan tutkimisessa. Aineistoa on kerätty työryhmien henkilöstökyselyn tulosten käsittelyyn järjestetyissä työpajoissa ja suunnittelutilaisuuksissa. Tilaisuuksien tarkoituksena on ollut keskustella henkilöstökyselyn tuloksista ja valita yhdessä muutama tärkeimmäksi katsottu kehittämisen kohde sekä tehdä kehittämiselle toimintasuunnitelma. Havainnointiaineistoa analysoimalla on pyritty pääsemään käsitykseen tiimeissä vallitsevasta vuorovaikutuksesta, kiinnostuksesta yhteiseen kehittämiseen ja saamaan kuva henkilöstön vaikuttamisen mahdollisuuksista omaa työtään koskien. Havainnointia on tehty vapaasti ja mukautuen työryhmien toimintaan. Havainnoija on kerännyt ennalta tietoa organisaation toiminnasta ja käytänteistä.

Henkilöstötutkimuksen tuloksista esille tulleita näkemyksiä ja ehdotuksia toimintasuunnitelmaan on kirjattu havainnointiaineistoon. Havainnointiaineistoa kerättiin neljässä työpajoina järjestetyissä tilaisuuksissa. Havainnoija osallistui kahteen tilaisuudesta paikan päällä ja kahteen Skype-yhteyden kautta. Kolme tilaisuutta oli työntekijäryhmille järjestettyjä ja yksi toimihenkilöille.

## **7.5 Analysointi**

Tutkimuksessa aineistoa on analysoitu sisällönanalyysin menetelmällä. Tätä menetelmää on hyödynnetty molempien empiiristen aineistojen, teemahaastattelujen ja havainnoinnin analysoinnissa. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysilla tarkoitetaan dokumenttien sisällön kuvaamista sanallisesti. Dokumentteja voivat olla miltei mitkä tahansa kirjalliseen muotoon saatetut materiaalit, kuten haastattelut, päiväkirjat, raportit, artikkelit tai kirjat. Sisällönanalyysilla pyritään kuvaamaan tutkittua ilmiötä tiivistetysti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.)



Aineistolähtöisessä sisällönanalyysin menetelmässä tutkimusaineisto pelkistetään ja siitä karsitaan epäolennaiset asiat pois. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään niin, että voidaan muodostaa samaa ilmiötä kuvaavista ryhmistä luokkia, jotka nimetään sisältöä kuvaavalla sanalla. Pelkistetty ja luokiteltu aineisto käsitteellistetään, erottamalla tutkimuksen kannalta olennainen tieto, joiden avulla voidaan muodostaa kuva tutkimuskohteesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123 – 127.) Olennainen tieto määritellään teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kautta (Vilkka 2006, 82).

## **7.6 Tutkimuksen luotettavuus**

Tuomen ja Sarajärven mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jossa sen sisäistä koherenssia, johdonmukaisuutta painotetaan, kiinnittäen huomiota raportoitujen asioiden suhteesta toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163.)

Yleisesti tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytettyjä käsitteitä ovat validiteetti, tutkittiinko mitä aiottiin ja reliabiliteetti, onko tutkimus toistettavissa. Nämä käsitteet ovat muodostuneet määrittäen tutkimuksen piirissä ja eivät sovellu niinkään laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.) Vilkan mukaan Eskola ja Suoranta (2000) pitävät laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä tutkijaa ja hänen rehellisyyttään, koska tutkimus perustuu tutkijan tekemiin tekoihin, ratkaisuihin ja valintoihin. Luotettavuuden arviointia tulee tehdä koko prosessin ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimiseen, tulkintaan ja johtopäätöksiin. (Vilkka 2005, 159.)

## 8 TULOKSET

Opinnäytetyön empiirisessä osiossa tutkimusaineistoa on kerätty osallistuvan havainnoinnin menetelmällä ja teemahaastatteluilla. Menetelmillä on pyritty saamaan henkilöstötutkimuksen tulosten lisäksi laajemmin tietoa esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä, koskien organisaation toimintatapoja, osaamisen kehittämistä ja osaamisen johtamista.

Osallistuvaa havainnointia on tehty työryhmien henkilöstökyselyn tulosten käsittelyyn järjestetyissä työpajoissa ja suunnittelutilaisuuksissa, joissa havainnoinnilla on pyritty pääsemään käsitykseen tiimeissä vallitsevasta vuorovaikutuksesta, henkilöstön kiinnostuksesta yhteiseen kehittämiseen ja saamaan kuva henkilöstön vaikuttamisen mahdollisuuksista omaa työtään koskien. Havainnoista on pidetty päiväkirjaa, johon tietoja on kerätty taulukkomuotoon, erottaen työryhmien vuorovaikutus ja toimintasuunnitelmat toisistaan.

Toisena aineistonkeruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa haastateltiin esimiehiä yksikön eri organisaatiotasoilta. Teemahaastattelun kysymykset (*LIITE 1*) on muodostettu valikoiden henkilöstötutkimuksen aiheita, joissa parantamisen tarvetta ilmeni tulosten pohjalta sekä niistä aiheista, jotka koskettavat osaamisen johtamista ja osaamisen kehittämistä merkittävimmin. Osa kysymyksistä on muodostunut jonkin henkilöstötutkimuksessa käsitellyn aiheen yhteydestä organisaation oppimiseen ja kulttuuriin. Haastattelujen tarkoituksena on ollut syventää käsitystä siitä, minkälainen yksikön osaamisen johtamisen ja kehittämisen nykytilanne on esimiesten näkökulmasta ja mihin asioihin tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota esimiestyön osaamisen kehittämisessä, henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja organisaation oppimisen edistämisessä.

### 8.1 Työryhmien suunnittelutilaisuudet

Havainnointia on tehty neljässä eri työpajassa. Työpajoja järjestettiin työryhmittäin esimiesten johdolla vuoden 2020 tammi-maaliskuun aikana. Tulosten käsittelyyn ja toimintasuunnitelmien laatimiseen järjestettiin ennalta kaksi koko yhtiön esimiehille suunnattua verkkokoulutustilaisuutta, joissa prosessin eteneminen käytiin läpi vaiheittain, niihin liittyvine ohjeistuksine. Koulutukset järjestettiin esimiehille yhteisesti kaikissa Suomessa toimivissa yksiköissä. Koulutuksissa ilmeni hyvin

koko prosessin tarkoitus organisaation toiminnan kehittämiseksi ja raportointiportaalin käyttötarkoituksen kehittämisen ja muutoksen johtamisen työkaluna. Havainnoija osallistui molempiin noin tunnin mittaisiin koulutuksiin.

Työpajojen tarkoituksena oli henkilöstötutkimuksen tulosten tarkastelu työryhmittäin. Parantamista vaativien asioiden osalta toteutettiin työryhmäkohtainen toimintasuunnitelmien laatiminen sekä päätettiin suunnitelman toteutusvastuun jakamisesta ja seuranta-ajanjakson pituudesta. Tulokset oli lähetetty kaikille organisaation esimiehille, jotka jakoivat ne edelleen alaisilleen. Tarkoituksena oli, että kaikki voivat tutustua tuloksiin itsenäisesti ennen yhteistä käsittelyä ja valmistautua näin suunnittelutyöpajaan omalta osaltaan. Tuloksista ilmenneistä parannettavista asioista oli valittava 2-4 tärkeintä, joita lähdettiin työstämään yhdessä. Keskustelulle ja työskentelylle oli annettu viisivaiheinen portaittain etenevä aikatauluehdotus. Kaikki työpajat etenivät pääpiirteittäin koulutuksissa saatujen ohjeiden mukaan.

#### **8.1.1 Vuorovaikutus työpajoissa**

Aikaa käsittelylle ja suunnittelulle oli varattu keskimäärin kaksi tuntia per työryhmä, mutta havaintojen perusteella tarpeeksi syvälliseen paneutumiseen aika ei ollut riittävää. Joitakin asioita jouduttiin ohittamaan lähes kokonaan ja enemmän keskustelua vaativia asioita sivuttiin pikaisesti. Lähes poikkeuksetta varattu aika ei riittänyt ja käsittelyä jatkettiin suunniteltua pidempään. Tulosten tarkastelu eteni esimiehen johdolla. Osallistujille kerrottiin havainnoinnin olevan osa opinnäytetyön aineiston keruuta ja havainnoijan tekävän tilaisuuden aikana muistiinpanoja. Myös se kerrottiin, että yksittäisiä kommentteja ei tulla erikseen esittelemään eikä kenenkään henkilöllisyys ilmene aineistossa.

Havainnoijan läsnäolo vaikutti aluksi varovaisuutena, mutta keskustelu vilkastui tilaisuuksien edetessä. Työntekijöiden kiinnostus yhteiseen kehittämiseen oli selvästi korkea ja suurin osa vaikutti alusta loppuun kiinnostuneilta, vaikka osa oli hiljaisempia. Jokaisessa ryhmässä osa oli aktiivisempia kannanottajia kuin toiset. Voimakkaimpiin näkemyksiin yhdyttiin helpommin. Havaittavissa oli myös haastavampien asioiden välttelyä. Vuorovaikutus oli kaikissa ryhmissä melko vapaata ja huumoripitoista. Esimiehet johtivat tilaisuutta, mutta antoivat hyvin kaikille halukkaille mahdollisuuden kommentoida.

Yleiskuvana keskustelutyö oli ystävällistä, kuuntelevaa ja muiden mielipiteitä kunnioittavaa. Hyvä ilmapiiri oli aistittavissa. Erityisesti työntekijäryhmissä esimiehet vaikuttivat alaisten suunnalta helposti lähestyttäviksi. Yksi tilaisuuksista järjestettiin kokonaan virtuaalisesti, jolloin kaikki osallistuivat tahoillaan omien työkoneiden ääreltä. Tämä tilaisuus oli kestoltaan lyhyin ja tulosten tarkastelu ja niistä keskustelu jäivät pintapuolisemmaksi. Menettely ei vaikuttanut toimivalta, koska jäi epäselväksi ehtivätkö kaikki osallistua haluamassaan määrin ja jäikö jotain olennaista kuulematta. Kun ei olla kasvokkain, jää tärkeä sanattoman viestinnän muoto pois. Ne tilaisuudet, joissa kokoonnuttiin samaan tilaan, olivat vuorovaikutusrikkaita ja keskustelelevampia.

### **8.1.2 Henkilöstökyselyn tulosten käsittelyä työpajoissa**

Koko yksikössä voimakkaimmin parantamista vaativia asioita olivat työn suunnittelu, esimiehen johtamisen laatu, asiakkaan palautetietojen siirtyminen, säännöllinen suoriutumisen seuranta, mahdollisuus kehittää työssä tarvittavaa osaamista ja mahdollisuus osallistua yhteiseen päätöksentekoon.

Työn suunnittelua koskien keskusteltiin, voisivatko kaikki työryhmässä osallistua töiden suunnitteluun. Tämä olisi suotavaa etenkin, jos on kokemukseen perustuvaa tietoa siitä, mikä ratkaisu ja suunnitelma on toiminut aiemmin. Osalle työntekijöistä kynnyskysymykseksi nousi omaan tehtävään sisältyvien töiden laajentuminen tässä tapauksessa. Toisaalta tämä otettiin myös mahdollisuutena vaikuttaa koko tiimin toiminnan edistämiseksi.

Esimiehet saivat työntekijöiltä ymmärrystä tilanteissa, joissa työmailla joudutaan muuttamaan suunnitelmia hälytystehtävien vuoksi. Tällaiset tilanteet saattavat muuttaa työmääräystä tai työkokoonpanoa. Työn suunnittelua kohtaan, jota on ollut enemmän aikaa valmistella, työntekijöiden odotukset olivat korkeammalla. Ryhmissä sovittiin töiden tarkasta läpikäynnistä ennen työn aloitusta ja että työntekijät valmistautuvat alkaviin töihin myös keskenään hyvin. Sähköpostin tehokkaampi käyttäminen nostettiin tiedon kulkeutumisen tueksi. Työn suunnittelua koskien käsiteltiin myös komennustöitä ja henkilöstöresursseja.

Esimiestyötä koskevia kysymyksiä ei käsitelty työpajoissa siinä mittakaavassa, kuin se olisi ollut kyselyn tulosten perusteella tarpeellista. Oletettavasti henkilön, joka on ollut itse arvioitavana, voi

olla vaikeaa nostaa esille tuloksista noussutta tyytymättömyyttä. On myös mahdollista, vaikka asioita nousisikin keskusteluun, mielipide voisi olla erilainen, kuin mitä nimettömänä annettu palaute on ollut. Tyytymättömyyttä esimiestyöhön aiheutti muun muassa, jos esimies on enimmäkseen toisella paikkakunnalla kuin työryhmä, eikä aina tarvittaessa saavutettavissa. Myös työkalujen määrää ja hankinta-ajankohtaa koskien oli koettu ryhmien välillä eriarvoisuutta, vaikka henkilöstökyselyn vastauksissa ei ilmennyt niinkään tyytymättömyyttä työvälineiden suhteen.

Koulutuksista puhuttaessa, työntekijät toivoivat enemmän ammattitaitoa kehittäviä koulutuksia ja jotka kohdistettaisiin oikeille henkilöille. Yleisesti oltiin kiinnostuneita kouluttautumaan ja suorittamaan kursseja.

Palautteen antamisesta keskusteltiin jokaisessa tilaisuudessa. Asiakkailta saatavan palautetiedon ja suoriutumisen säännöllisen seurannan suhteen sovittiin määräaikoja.

## **8.2 Haastattelut**

Haastattelujen tulokset on jaoteltu aiheittain ja otsikoitu kuvaavasti. Haastattelulomakkeessa ensimmäinen teema käsitteli osaamisen johtamista esimiestyön näkökulmasta. Kysymyksillä on haluttu nostaa esille organisaation tavoitteisiin ja tiedonkulkuun liittyviä, johtamiselle asetettuja odotuksia ja esimiesten keskinäistä yhteistyötä koskevia asioita. Toinen teema käsitteli osaamisen kehittämistä ja siihen liittyviä työvälineitä. Kolmas teema organisaation oppimiskulttuuria, muutosta ja työnantajakuva.

## **8.3 Esimiestyö ja osaamisen johtaminen**

Haastattelun aluksi kysyttiin osaamisen johtamisen ja strategian yhteyttä esimiehen omassa työssä. Tällä haluttiin kuulla haastateltavan käsityksiä, kuinka hän mieltää itsensä osaamisen johtamisessa ja siitä, mitä osaamisen johtaminen tarkoittaa organisaation strategian toteuttamisessa. Osaamisen johtamisen käsitettiin olevan koko yrityksen, että yksikkökohtaisen strategian toteuttamisen johtamista. Esimiehet mielsivät oman roolinsa osaamisen hankkimisen, sen kehittämisen ja

ylläpitämisen vastuuhenkilönä. Strategian jalkauttaminen työntekijöille tapahtuu kehityskeskustelujen kautta. Osaamisen keskiössä nähtiin asiakkaat ja heidän tarpeensa. Strategian toteuttaminen ja osaamisen johtaminen nähtiin asiakassopimusten tavoitteista lähteväksi toiminnaksi.

*”...Strategian toteuttaminen on puhtaasti asiakkaantarpeen täyttämistä ja sitä, miten me sopimuksen tavoitteet toteutamme niin, että asiakas on tyytyväinen.”*

*”...Minulla on oltava oikea määrä työntekijöitä ja sillä tavalla, että ne ovat ammattitaitoisia ja pystyvät tekemään niitä töitä, joita asiakkaat tilaa.”*

*”...Se on sitä, että meidän ydinosaaminen pysyy käsissämme ja pystymme toteuttamaan asiakkaan tilaamat työt.”*

Haastateltavien mielestä tärkeää on ylläpitää ja turvata sopimusten mukaisia osaamisia. Yksikössä on erikoisosaamisia, jotka tulee säilyttää ja joiden merkitys on erityisen korkea. Haastateltavien mukaan asiakkaalle on kyettävä osoittamaan, että heidän tilaamaa osaamista löytyy myös tulevaisuudessa. Osaamisen kehittämisen tarvekartoitusta tehdään yhteistyössä pääasiakkaiden kanssa. Asiakkaan edellyttämästä osaamisesta käydään perusteellisia keskusteluja, mutta tämän tiedon siirtymisessä yksikön sisällä koettiin katkonaisuutta. Osaamisen kehittämistä on tehtävä olemassa olevan osaamisen ylläpitämiseksi ja toisaalta on mietittävä ennakoivasti, miten tarpeisiin voidaan vastata muuttuvissa tilanteissa.

*“...kun ajatellaan sitä osaamista ja osaamisen johtamista, niin minun mielestä sitä ei johdeta tässä yksikössä niin, että osaaminen tulisi kokonaan hyötykäyttöön täysimääräisesti.”*

Haastateltavat olivat hyvin selvillä omaa esimiestyötä koskevista odotuksista ja kokivat saaneensa riittävästi tietoa tästä. Johtamisen periaatteet ovat yhteiset koko yhtiössä. Toisaalta tärkeäksi nähtiin oma aktiivisuus ottaa asioista selvää. Odotusten koettiin tulevan johdolta sekä asiakkaan tarpeen kautta, koskien muun muassa työnjohtamista. Organisaation odotukset esimiestyölle on tuotu hyvin esille ja ajankohtainen tieto on hyvin löydettävissä koulutusmateriaaleina ja muuna ajankoh-  
taisena tietona. Yksittäisiin työssä ilmeneviin pulmiin täytyy esimiehen osata aktiivisesti itse etsiä ratkaisua.

*”Tämäkin on monesti semmoinen, että ihmiset olettavat, jos ei olla erikseen perehdytetty tai sanottu, niin itse kysyn, oletko ottanut selvää? Minä otan selvää asioista.”*

*”Kyllä oma aktiivisuus ratkaisee. Tässä hommassa pitää olla itse aktiivinen. Sillä lailla pääsääntöisesti saan tietoa riittävästi.”*

Esimiestyössä tulee osata johtaa itseään ja alaisia sekä hallita liiketaloudelliset kysymykset. Osaamisen johtamisessa nähtiin tärkeäksi taidoksi ymmärtää laajempaa kokonaisuutta ja tunnistaa osaamisen tarpeita. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että osalla on luonnostaan enemmän valmiuksia johtamiseen ja esimiestehtäviin kuin toisilla. Toisinaan luotetaan jopa liikaa siihen, jos henkilö on teknisesti pätevä, että hän soveltuisi myös automaattisesti esimiestehtäviin. Jokainen esimies tarvitsee kuitenkin tehtävää tukevaa kouluttamista ja osaamisen päivittämistä. Esimiestyötä koskien järjestetään sisäisiä koulutuksia, muun muassa esimiestyön koulutus ja syventävä esimiesvalmennus. Haastateltavien mielestä johtamiskoulutuksista saatuja oppeja ei aina osata soveltaa ja käyttää arjen esimiestyössä. Työyhteisötaitojen lisääminen on yksi koulutuksen aihe, joka nousi haastatteluissa esille.

*”Kyllä hyvästä johtajasta voidaan saada vielä parempi johtaja kouluttamalla, mutta jolla ei ole esimiestyöhön tarvittavia ominaisuuksia, niin hyöty kouluttamisesta jää haluttua pienemmäksi.”*

*”Se onko niistä koulutuksista hyötyä, se on niin kiinni yksilöstä ja riippuu henkilöstä, että miten sen kokee.”*

*”..., jos tulee täysin uus tuore kaveri, jolla ei oo esimieskokemusta, niin nuohan (koulutukset) on hyviä ja niistä saa sitä perustaa.”*

*”Kouluttaminen on ihan itsestäkin kiinni, ei meitä oo kielletty, jos se on omien työtehtävien kannalta olennaista, niin aina kannustetaan. Siihen kannustetaan, että pitää sen oman ammattitaiton hallinnassa. Opiskelee ja pysyy niinkö ajan tasalla.”*

#### **8.4 Työyhteisön tuki**

Työyhteisön tuki esimiestyölle koettiin vaihtelevaksi. Oman esimiehen tuki on ollut pääsääntöisesti riittävää, mutta joissakin tapauksissa tiedon siirtyminen vertikaalisesti on ollut riittämätöntä ja niin sanottua siiloutumista on ollut havaittavissa ja tiedon kulkeutumista estämässä. Palaverikäytännöt ovat jonkin verran muuttuneet, eikä entisenlaisia esimiesten viikkopalavereita enää pidetä. Tämä on voinut johtaa siihen, että koetaan etteivät toisten vastuualueen asiat kuulu toisille, joka puolestaan voi vaikeuttaa tiedonkulkua. Johtamisen merkitys nähtiin erityisesti tiedonkulkua edistävän keskustelun ylläpitämisessä.

*"Itse saan tukea aina kun kysyn ja aina lopulta löytyy se henkilö kuka auttaa. Oon pyrkinyt siihen, että kysykää, jos ette tiedä. Mää en tiä paljonko sitten jää kysymättä, mutta kyllä multa kysytään, kun tilanne menee hankalaksi."*

*"Esimies on hyvä esimies, saan tukea tarvittaessa, mutta hän antaa myös työrauhan. Kun mitä työtunteja tulee ja näkee, että työpäivät venyy, niin kyllä pyytää ottamaan rauhallisemmin."*

Esimiesten välillä eri ammattialaan kuulumisen koettiin jonkin verran vaikuttavan yhteistyön määrään. Keskustelua omaan vastuualueeseen liittyvistä asioista ei juurikaan käydä, jolloin keskustelu alaisten johtamisesta jää myös vähemmälle. Alaisilta saatu tuki koettiin tärkeäksi ja erityisen hyvänä asiana pidettiin mahdollisuutta käydä avointa keskustelua, jossa puolin ja toisin kuunnellaan ja jaetaan myös työhuolia.

Haastateltaville näytettiin osaamispääoman muodostumista esittävä kuvio, jossa henkilöpääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma muodostavat osaamispääoman kokonaisuuden (KUVIO 1). Osaamispääoman muodostuminen ei ollut kolmelle neljästä kovin tuttu asia. Näistä kolmesta pääomasta rakennepääoma tuntui vähiten tutulta. Tarkastelun kautta jokainen tunnisti sisällöt ja löysi niiden yhteyden omaan työhön.

Haastateltavat odottavat johdolta tarvittavien puitteiden järjestämistä ja kouluttamisen mahdollistamisessa niille, joille sen katsotaan olevan tarpeellista. Haastateltavat odottavat ymmärrystä myös työntekijöiden koulutusten kustannusten suhteen. Useat ammatillista kehitystä tukevat käytännöt koettiin edullisiksi malleiksi, mutta joissain tapauksissa osaamisen kehittämiseen tulisi käyttää enemmän rahaa. Tavoitteena on järjestää koulutukset lähialueilla, mutta aina näin ei ole mahdollista. Tällöin tulisi voida lähettää työntekijä sinne missä oppia on saatavilla. Esimiestyölle ja johtamiselle tärkeäksi koettiin saada luottoa esimiehen arviointikykyyn käyttää eri vaihtoehtoja.

*"...odotan, että meille luodaan puitteet kaikelle..., jos hommat menee ja johtaminen menee pieleen, niin eipä meillä ole eväitä toimia täällä."*

*"...sanotaanko niin, että kun tehdään huippuosaajia, se on sijoitus tulevaisuuteen. Se ei ole ilmainen juttu, mutta sijoitus tulevaisuuteen."*

*"...minä odotan ylemmältä johdolta \_ \_ se, että kivijalat on nyt kunnossa, mutta se timantin hionta, se luullaan kai, että se onnistuu ilman rahaa. Ei se onnistu."*



Nykyisten asiakkuuksien säilyttäminen on tärkeää, mutta myös uusien asiakkuuksien hankkiminen nähtiin yhtenä osaamisen hyödyntämisen mahdollisuutena tulevaisuudessa. Osaamista löytyy paljon ja potentiaalia myös sen kehittämiseen.

## 8.5 Tiimien välinen yhteistyö ja toimintamallit

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että jokaisella esimiehellä muotoutuu oma malli töiden suunnitteluun. Osa hyödyntää töiden suunnittelussa enemmän työntekijöiden osaamista kuin toiset. Esimiehen ei tule antaa vastuuta työntekijöille suunnitteluasioissa, johon heillä ei riitä ammattitaito. Haastateltavien mielestä esimiehen tulee johtaa työmaata alusta loppuun.

*”Kyllä se on työnjohtajan tärkein tehtävä suunnitella hyvin ja tehdä mestaa alaisille ja hommata tarvikkeet. Sen pitää tapahtua niin, että työntekijät pääsee tekemään sitä työtään, eikä niiden tarvi lähteä hakemaan tarvikkeita.”*

Työntekijöiden kanssa on yhdessä mietitty ratkaisuja ja keskusteltu tilanteen mukaan työn etenemisestä ja parhaasta toteutustavasta. Tämä oli koettu hyväksi tavaksi työntekijöiden osallistamisessa omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. On myös pyritty hyödyntämään aiempia töitä ja niistä opittuja asioita. Työntekijöiden pitkä kokemus nähtiin tärkeäksi hyödyntää ja parhaiten sitä on voitu toteuttaa työmaapalavereissa, jolloin kaikkien osallistuminen yhteiseen suunnitteluun on ollut mahdollista. Haastateltavat kokivat saaneensa joskus perusteetonta arvostelua alaisiltaan. Erityisesti tätä on ilmennyt, jos alaiset eivät ole tienneet mitkä tekijät töiden suunnittelussa ja esimiehen päätöksenteossa ovat vaikuttaneet kokonaisuuteen. Tähän koettiin auttavan, kun ennen työn alkamista käydään tarkasti läpi kaikki resurssit, kuten minkälaisissa summissa liikutaan ja minkä verran aikaa työhön voidaan käyttää.

Esimiehillä ei ole tällä hetkellä yhteisiä toimintatapoja liittyen töiden suunnitteluun. Hyväksi todetuista käytänteistä ei olla tehty myöskään koontia. Säännöllisiä palavereita lisäämällä voitaisiin koota yhteisiä toimintatapoja ja jakaa näkökulmia eri ammattialasta riippumatta. Haastateltavien mielestä esimiespalavereita tulisi hyödyntää enemmän yhteistyön lisäämiseen. Työn suunnittelun epäonnistumiseen pidettiin yhtenä syynä resurssivajetta suunnittelupuolella.

## 8.6 Suoriutumisen seuranta

Suoriutumista seurataan asiakaspalautteen ja taloudellisten lukujen kautta. Asiakaspalautteita on alettu jakamaan työntekijöille, jotta kaikilla olisi käsitys työn laadusta ja suoriutumisesta. Haastattelujen mielestä työntekijöille tiedottamiseen tulisi panostaa entistä enemmän, koska sen on koettu lisäävän työntekijöiden ymmärrystä myös esimiehen työstä ja eri päätöksiin vaikuttavista asioista. Lisäksi kehityskeskusteluissa yksilö- ja ryhmäkohtaisen suoriutumisen käsittely laajentaa työntekijöiden ymmärrystä toiminnan suunnasta ja osaamisen kehittämisen tarpeista.

Esimiesten osalta suoriutumisen seurantaa tehdään asiakaspalavereissa. Säännölliset sisäiset palaverit ovat jääneet tämän osalta pois. Palaverien pitämisestä oltiin kahta mieltä. Osalle haastatelluista riittää nykyinen käytäntö, osan mielestä entinen säännöllinen palaverien pitäminen olisi hyvä palauttaa.

## 8.7 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämiseen on käytössä koulutusportaalit, joita suositellaan käytettävän joka tasolla. Työntekijän oma motivaatio koettiin merkittäväksi tekijäksi osaamisen kehittämisessä. Käskemällä ei kukaan opi, jos ei omakohtaisesti löydy kiinnostusta. Pelkästään esimiehestä lähtöisin oleva lisäkoulutuksen tai kurssin ajateltiin tuottavan heikosti hyötyä, jos työntekijän oma kiinnostus ei tue koulutuksen tarvetta. Hyöty voi jäädä lähinnä osallistumistodistuksen tasolle, jos henkilöllä ei ole motivaatiota tai kykyä soveltaa oppimaansa.

*”...Jos kaverilla on huono motivaatio ja ei se mitä koulutus vaatii. Voihan se sen tutkinnon saada läpi \_ \_ , mutta eihän se vastaa sitten sitä mitä haettiin. Tämä voi tyydyttää osaa, mutta minusta se ei mene niin.”*

Kiinnostus johonkin kurssiin tai koulutukseen voi nousta työntekijän omasta mielenkiinnosta aiheeseen, mutta niissä tapauksissa työnantaja ei lähde järjestämään koulutusta, ellei kouluttaminen vahvista tarvittua osaamista tai ole muuten olennaista osata kulloisessakin työtehtävässä. Haastateltavien mukaan esimiehiltä odotetaan taitoa arvioida, mitä osaamista on tarvetta vahvistaa ja ketkä tarvitsevat lisäkoulutusta.

Osaamisen kehittämisessä nähtiin hyvin tärkeäksi säilyttää erikoisosaaminen, jota tällä hetkellä yksikössä on. Siihen tulee panostaa, että uusia osaajia saadaan ja entisten ammattitaitoa pidetään yllä ja kehitetään.

*”...todella sitä huippuosaamista, kapean osaamisalueen osaamista, jota tietyillä kavereilla täällä on, tulisi kaikin keinoin säilyttää.”*

## 8.8 Tulos- ja kehityskeskustelut

Haastateltavat nimesivät tulos- ja kehityskeskustelut osaamisen johtamisen ja kehittämisen päätyökaluksi. Kehityskeskusteluja käydään ryhmä- ja yksilökeskusteluina. Kehityskeskusteluissa käydään läpi aiempia saavutuksia sekä asetetaan uudet tavoitteet ja suunta tulevaan. Keskusteluissa katsotaan henkilön yksilöllisiä osaamisen kehittämisen toiveita ja tarpeita, joiden kautta ammatillisen kehittymisen suunnitelma muodostetaan. Kehityskeskustelut nähtiin vuorovaikutuksen ja ennen kaikkea kuuntelun paikkana. Esimiehen tärkeä ominaisuus on kuuntelemisen taito. Yhdistämällä alaisten näkemykset ja tarpeet esimiehen omiin näkemyksiin sekä yhtiön tavoitteisiin, saadaan tavoiteltu hyöty henkilökohtaiselle ja yhteiselle kehittämiselle.

*”...osa puhuu vähemmän ja osa enemmän. Sieltä vaan pitää osata kuunnella se mitä työntekijä tai toimihenkilö oikeasti haluaa, että miten sitä omaa osaamista voisi kehittää ja uudistaa tuleviin tarpeisiin.”*

Alaisten kehityssuunnitelmiin koettiin olevan vaihtelevasti aikaa. Kehityssuunnitelmasta keskustelua ja päivittämistä pidettiin kiireestä huolimatta tärkeänä esimiestehtävänä, johon haastatelluilla löytyy kiinnostusta paneutua entistä enemmän.

*”Tämä on yksi asioista, mihin pitää löytyä allakasta aikaa. Se on kiinni myös motivaatiosta. Toiselle kehityskeskustelu ja kehityssuunnitelmat voi olla pakkopullaa, jolloin voidaan vedota sitten vaikka aikaan.”*

*”Itselläkö on kehityskeskustelut, kaivan etukäteen esille aiemmat keskustelut ja valmistaudun kertomaan, miten on mennyt ja miten jatkossa kunkin kohdalla edetään.”*

Haastateltavat kokevat nykyisen rekrytointiprosessin toimivaksi, mutta itse järjestelmän jonkin verran haastavaksi. Rekrytointiprosessiin on luotu eri menettelyvaihtoehtoja, jotka on todettu toimiviksi. Esimiehet muodostavat kriteerit haettavasta työntekijästä ja niiden tietojen perusteella HR muotoilee ilmoituksen.

## 8.9 Organisaation oppiminen

Haastattelujen yhteydessä kävi ilmi, että tässä organisaatiossa oppimisesta 70% tapahtuu työssä oppimalla, 20% toisilta oppimalla ja 10% koulutuksen kautta. Organisaation yhteisen oppimiskulttuurin nähtiin vuorovaikutuksen ja yhteistyön määrittäviksi. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että yhteistä oppimista työyhteisössä saataisiin kehitettyä avoimemmalla ja keskustelevammalla vuorovaikutuksella. Oppimista tapahtuu, kun ollaan valmiita jakamaan omaa tietoa ja osaamista toisille. Kaikkien tulisi myös olla valmiita kysymään ja vastaanottamaan neuvoja. Esimiehen tehtäväksi nähtiin huolehtia, että työyhteisön ilmapiiri pysyy hyvänä ja ongelmiin puututaan. Mikäli esimies ei näe työyhteisönsä kehittämistarpeita, ei hän niihin osaa myöskään tarttua. Esimiestyössä nähtiin potentiaalia ja parantamisen varaa olemassa olevan tiedon hyödyntämisessä.

*”Osaamisen kehittäminen ei aina ole kouluttamista, vaan työtovereilta mallin katsomista. Tässä tiimityön ja vuorovaikutuksen merkitys on korkea.”*

Esimiehen haasteena on täyttää usealta suunnalta tulevat odotukset ja saada johdettua toimintaa kaikkia tyydyttävään lopputulokseen. Organisaation oppimiskulttuurin kehittäminen nähtiin tärkeäksi yhteiseksi asiaksi.

*”...mikäli työyhteisö on avoimempaa ja keskustelevampaa, oppimiskulttuurikin kehittyy. Säännöllisiä työpajoja tulisi olla enemmän.”*

*”Tässä tullaan taas siihen suppiloon, siihen esimieheen, joka on puun ja kuoren välissä, jonka pitäisi tämäkin osata muuttaa. Painetta tulee kolmesta suunnasta, asiakkaalta, työntekijöiltä ja johdolta.”*

Nykyisen yhteisen oppimisen esteiksi koettiin liian tiukasti jämähtäminen vanhoihin tapoihin. Tähän uskottiin tulevan muutosta ajan kanssa henkilöstön uusiutumisen kautta. Yhteisen oppimisen kulttuurin kehittäminen vaatisi muutoksia, johon kaikki eivät ole yhtäläisen halukkaita. Yhteisen oppimisen merkittävin tekijä ovat työyhteisötaidot, joissa koettiin olevan parantamisen varaa.

Ratkaisuksi ei nähty ainoastaan uusien johtamisen työvälineiden käyttöönottoa, vaan tulisi huomioida työvoiman riittämättömyys kaikissa niissä toimissa, joita tulisi ylläpitää aiempaa tehokkaammin. Esimiesten vastuulla oleviin tehtäviin tarvittaisiin lisää tekijöitä. Haastateltavat tiedostivat tä-

män ikuisuusongelmaksi, jota ei voida ratkaista suoraan palkkaamalla uusia henkilöitä, vaan tehtävät ja tavoitteet tulisi kartoittaa tarkemmin, jonka jälkeen välttämätön lisäys ja uudistuminen tulee tehdä.

*”Tätä kaikkea tulee johtaa tehokkaasti ja valvoa toteutumista. Ei ole johtamista ilman valvontaa.”*

## 8.10 Palautteen antaminen

Kaikki haastateltavat pitivät palautteen antamista tärkeänä ja toteavat sen olevan tässä yksikössä parantamista vaativa asia. Osalla on tapana antaa palautetta aina työn päättyessä ja lisäksi henkilökohtaisemmin kehityskeskusteluissa. On ollut toivottavaa, että palautteenantoa tapahtuisi esimiehen ja alaisen välillä kumpaankin suuntaan. Alaisten antaman palautteen koettiin olevan melko niukkasanaista tai palautetta ei saa aina edes pyytämällä. Asiakaspalautteita on käsitelty pääasiassa pienemmissä ryhmissä, jolloin tiedon siirtyminen työntekijöille ja toisiin tiimeihin on ollut katkonaista.

*”Pidän palautteen antamista erittäin tärkeänä. Palautteen antaminen on kehittämisen ja kehityksen edellytys. Osa asiakkaista antaa tosi hyvin palautetta.”*

*”Palautteen antamisessa toisillemme meillä on parantamisen varaa, mutta myös siinä, että aina pyytäisimme sitä myös asiakailta.”*

## 8.11 Tiedon ja osaamisen jakaminen

Hiljaisen tiedon hyödyntäminen nähtiin merkittäväksi asiaksi, etenkin pitkien työsuhteiden omaavien osalta. Hyödyntämisessä yhtenä esteenä koettiin olevan työntekijän haluttomuus jakaa tietämystään. Hyödyllistä, mutta jakamatonta tietoa tiedostettiin olevan kaikissa työntekijäryhmissä työsuhteiden pituudesta riippumatta, mutta se vain pitäisi saada tuotua esille. Usein työntekijä tiedostaa omaavansa sellaista tietoa, josta on hyötyä organisaation kehittämistyössä ja työn tekemisessä.

*”Hiljaisen tiedon kuvitellaan olevan sitä, kun joku jää eläkkeelle tai lähtee muuten pois. Se on kaiken olemassa olevan tiedon hyödyntämistä, jota johtaja- ja päällikkötasolla ei osata ilmeisesti hyödyntää.”*

*”Kehityskeskusteluissa kysyn, onko työntekijä valmis neuvomaan muita ja ymmärtääkö hän, kuinka arvokasta se tieto voi olla?”*

Mentorointi nähtiin hyvänä keinona hiljaisen tiedon siirtämisessä. Mentorointia pyritään järjestämään niin, että kokeneempi opettaa kokemattomampaa. Tätä toteutetaan pääasiassa vanhemmalta nuoremmalle, mutta tätä nähtiin mahdollisuutena tehdä myös toisinpäin. Vanhemmat ja kokeneemmat voisivat hyötyä nuorempien tuoreesta tiedosta ja oppia heidän tavastaan tehdä työtä. Mentorointia voisi käyttää myös työyhteisötaitojen kehittämisessä, jolloin keskityttäisiin tiedonpuutteen paikantamiseen ja vuorovaikutuksen parantamiseen.

*”...tämä meillä on kunnossa, että nuoret miehet kulkevat vanhempien matkassa ja saavat oppia. Se on semmoinen peruskivi.”*

Uuden työntekijän tuomaa tietoa tulisi hyödyntää tehokkaasti. Kun henkilö tulee toisesta työyhteisöstä, hänen osaamisensa ja toisenlainen näkökulma tuottaa uutta tietoa. Aiempaa kokemusta omaavat uudet työntekijät on koettu helpommin mentoroitaviksi, kuin suoraan koulun penkiltä tulevat. Yleensä kokemuksista saadaan hyötyä puolin ja toisin.

*”Se toimii kumpaankin suuntaan silloin, kun ollaan oltu muuallakin töissä kuin täällä.”*

*”Ei pidä karttaa kuitenkaan ajatusta palkata suoraan koulusta. Hyviä miehiä saadaan sieltäkin. Meillä on ollut korkeat kriteerit, jotka rajaavat sitten niitä hakijoita pois.”*

Haastateltavien mielestä työtehtäviä koskevaa ammatillista osaamista ja tietoa kuuluu jakaa organisaatiossa, eikä tästä lähtökohtaisesti erikseen palkita. Se on myös osa työyhteisötaitoja, että on avoin ja käyttää omaa osaamistaan koko työyhteisön hyväksi. Tiedon merkittävyyttä pitäisi osata myös arvioida, että siitä voitaisiin palkita.

*”Silloin kun työstä maksetaan palkkaa, sitä omaa osaamista jaetaan. Se kuuluu siihen.”*

*”...kyllä palkitsemisesta voisi tietysti keskustella, mutta millä sitä sitten mitataan. Voisi se tehostaa yhteistä oppimista.”*

## 8.12 Suhtautuminen muutokseen

Suhtautuminen muutoksiin koettiin jonkin verran vaihtelevaksi. Osalla työntekijöistä esiintyy voimakkaampaa vastarintaa, mutta kokonaiskuvassa muutoksiin suhtaudutaan ajan kanssa myönteisesti. Vastustusta ja joustamattomuutta ilmenee yleensä, jos on jämähdetty liikaa totuttuihin toimintamalleihin. Jokainen haastateltava koki avoimuuden ja viestinnän tehokkuuden tärkeimmiksi tekijöiksi muutoksen vastaanottamisessa ja sen läpiviennissä.

*”...muutoksesta tulee viestiä tehokkaasti, ettei jäädä pimentoon ja näin luottamus säilyy... ja kyllä sitä tietoa on saatu.”*

*”...meidän työyhteisössä muutokseen suhtautuminen on aika paljon sitä, että ollaan epävarmoja paljonko homma muuttuu ja kuinka itselle käy.”*

Muutoksessa esimiestyössä nähtiin tärkeäksi se, miten esimies esittää asiat ja kuinka hän tukee alaisiaan. Työntekijöille koettiin tärkeäksi viestiä myös jatkuvasta muutoksesta, jota tapahtuu alati sisällä yhtiössä kuin asiakkailakin. Ei voida elää ajatuksessa, että asioita tehdään vuodesta toiseen samalla tavalla. Esimies voi tehokkaalla viestinnällä valmistaa työntekijöitä muuttuviin tilanteisiin ja hyvällä keskusteluyhteydellä saada tietoa osaamisen puutteista ja kehittämisen tarpeista.

*”...kerron sen mikä on olennaista kertoa ja viestin niitä vaihtoehtoja. Ja tuleehan meillä viikottain kirjeitä, että tiedetään missä mennään.”*

## 8.13 Työnantajakuva

Työnantajankuvan rakentaminen lähtee työyhteisöstä sisältä. Minkälaiseksi kuva työnantajasta muodostuu, on haastateltavien mielestä hyvin pitkälti kiinni johtamisesta ja mielikuvien luonnista. Luottamus ja tyytyväisyys työnantajaan heijastuvat ulospäin. Työntekijän tyytyväisyyden tila ja asenne voivat levitä työyhteisössä laajemmin niin hyvässä kuin pahassa. Haastateltavien mielestä ongelmallista on, jos työntekijä ei ymmärrä riittävässä mittakaavassa eri päätösten syitä, jolloin tietämättömyys saa aikaan tyytymättömyyttä ja sitä saatetaan levittää työyhteisössä. Haastateltavien mukaan on täysin normaalia, ettei työntekijä voikaan tietää kaikkea eikä sitä odoteta, mutta vaarana ovat väärät tulkinnat. Tästä syystä hyvä keskusteluyhteys ja toimiva tiedottaminen poistaa epäilyksiä ja rakentaa luottamusta. Esimiehellä on viestien ja mielikuvien välittäjänä luonnollisesti suuri vaikutus työntekijän kokemukseen työnantajastaan.

*”...sehän on juuri sitä, miten viestitään sisäisesti. Esimerkiksi jo neljännesvuosittaiset yksikköraportit, jos sen lukee, tietää missä pääpiirteittäin mennään. Tämmöistä tiedottamista on, että kaikki tietää missä mennään.”*

Työntekijöiden uskomukset yrityksen menestymisen mahdollisuuksista rakentuvat haastateltujen mielestä niin ikään annetun vaikutelman kautta. Johtamisen merkitys korostuu siinä, miten viestitään yrityksen kokoa ja kasvutavoitteita, johon kokonaisuuteen yksilöt sitten itsensä sijoittavat.



## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena on ollut saada kuva kohdeyksikön osaamisen johtamisesta ja kehittämistä esimiestyön ja organisaation toiminnan kannalta. Tutkimuksessa on hyödynnetty kohdeyksikköä koskevia henkilöstötutkimuksen tuloksia. Tutkimuksessa on selvitetty kohdeyksikön henkilöstön työtyytyväisyyteen vaikuttaneita tekijöitä, analysoimalla henkilöstötutkimuksen tuloksia ja havainnoimalla työryhmien toimintaa henkilöstötutkimuksen tuloksien tarkastelua varten järjestettyjen työpajojen yhteydessä. Aiheeseen on haettu syvällisempää ymmärrystä haastattelemalla lisäksi yksikön johtoa ja esimiehiä. Opinnäytetyön teoreettinen osuus koostuu osaamisen johtamisen ja kehittämisen ja organisaation oppimisen aiheista. Yksikössä on haasteita osaamisen johtamisen ja kehittämisen suhteen, joihin kuuluviin ydinkysymyksiin tutkimuksella pyritään vastaamaan. Tutkimuskysymyksiä ovat: Miten johtaa osaamista arjessa, miten tukea organisaation oppimista ja miten varmistaa tulevaisuuden osaaminen?

### 9.1 Osaamisen johtaminen ja arjen esimiestyö

Tuloksista ilmeni yksikön esimiesten ja johdon olevan hyvin selvillä osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen yhteydestä organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Strategian toteuttaminen ja osaamisen kehittäminen tapahtuvat asiakkaan tarpeen suuntaisesti. Ydinosaamisen säilyttäminen ja osaamisen kehittäminen todettiin osaamisen johtamisessa tärkeimmäksi asiaksi tässä yksikössä. Tuomen ja Sumkinin mukaan osaamisen johtamisen perustana voidaan pitää ydinosaamista, joka antaa suunnan myös osaamisen kehittämiselle (2012, 20). Osaamispääoman käsitteet, joista erityisesti rakennepääoma, oli tutkimuksen perusteella esimiehille vieraampi. Osaamispääomassa henkilöpääoma koostuu organisaation ihmisistä ja heidän osaamisestaan, rakennepääoma yrityksen johtamisjärjestelmistä, toimintatavoista ja kulttuurista ja suhdet pääoma sisältää osakumppanuudet, joiden kanssa voidaan yhdessä kehittää osaamista (Ojala 2008, 47.) Sisältöjen avaamisen myötä kaikki osa-alueet osattiin yhdistää omaan esimiestyöhön.

Osaaminen johtaminen on johdon ja esimiesten keskeinen keino varmistaa organisaation tarvitsemaa osaamista ja strategian toteutuminen. Strategiaan perustuvassa osaamisen johtamisen prosessissa strategia, johtaminen ja työn tekeminen nivoutuvat jokapäiväisessä työssä (Tuomi & Sumkin 2012, 23.) Haastateltujen puheista korostuu kolme ulottuvuutta voimakkaasti. Organisaation

tavoitteiden saavuttaminen, asiakastyytyväisyys ja halu tukea työntekijöiden ammatillista kehittymistä. Näissä ilmenevät arjen osaamisen johtamisen sisältö, jossa organisaation osaamisella tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle, organisaation tavoitteet saavuttaen. Tähän tulee liittää lisäksi vahva organisaatiokulttuuri ja työhyvinvointi, josta osaamisen taustalla oleva henkilöstö saa voimansa.

Esimiehen tehtävään kohdistuvat odotukset koskien osaamisen johtamista, olivat kaikille pääpiirteiden puolesta selvät. Esimiehet kokivat vastuulleen osaamisen hankkimisen, ylläpitämisen ja osaamisen kehittämisen. Osaamisen johtamisessa ymmärrettiin laajemman kokonaisuuden merkitys, jossa otetaan huomioon nykyinen osaaminen sekä ennakoimaan tulevia tarpeita. Osaamistarpeita tulee kartoittaa yhdessä asiakkaiden kanssa ja löytää potentiaalia nykyisten osaajien kehittämisessä.

Tuloksissa ilmeni myös esimiehen työn sisältävän aktiivista oman ammattitaidon kehittämistä ja tiedon itsenäistä hankintaa. Esimiehen tulee osata johtaa itseään, lisäksi hallita alaisten johtamisen taidot ja liiketaloudelliset kysymykset. Kuten Viitala on todennut, hyvän osaamisen johtamisen edellyttävän esimieheltä riittäviä valmiuksia tieto ja taitotasolla. Näiden valmiuksien tulee ilmetä taloudellisena ajattelukykyinä, asiantuntemuksena koskien toimialaa ja omaa vastuualuetta sekä valmiutena ihmisten johtamisen tasolla. (2002,137-138.)

Henkilöstökyselyn tuloksissa esimiehillä ilmeni parannettavaa tiimin johtamisen taidoissa. Haastatteluissa esimiehet kertoivat yhdeksi johtamisen haasteeksi miellyttää kaikkia, kun painetta tulee monelta suunnalta. Henkilöstöressurssin ollessa toimihenkilöpuolella nykyisenlainen, melko tiukkaan mitoitettu, esimiehen tehtäväkokonaisuuden hoitamisessa on osalle jo ajankäytön puolesta haastetta, työn vaatiessa valveutuneisuutta monipuolisesti. Tämä heijastuu henkilöstökyselyn vastauksissa muun muassa koskien työn suunnittelua, yksilöihin kohdistuvien odotusten selkeyttä, töiden tehdyksi saamista, esimiehen säännöllisen palautteen antamista alaisille ja työn ja vapaa-ajan tasapainoa, joissa kaikissa ilmeni eniten parannettavaa. Tärkeäksi työtehtävän hallinnassa nähtiin töiden hyvä valmistelu ja läpikäynti. Ennen työn alkamista käydään tarkasti läpi kaikki resurssit, kuten minkälaisissa summissa liikutaan ja minkä verran aikaa työhön voidaan käyttää.

Esimiestaitojen kouluttaminen todettiin tärkeäksi asiaksi, erityisesti työyhteisötaitoja kehittäväille koulutukselle nähtiin tässä yksikössä tarvetta. Koulutuksista saadun opin siirtäminen käytännön esimiestyöhön on sen haasteena. Esimiehen työtä voidaan tukea myös työnohjauksen keinoilla ja

tämä nostettiin esille keskusteluissa. Työnohjausta on hyödyllistä käyttää esimiestyön kehittämisessä ja tukemisessa. Esimiehellä on tällöin mahdollisuus työnohjaajan kanssa tarkastella omaa ammatillista kehittymistä ja oppia yhdessä tarkasteltujen kokemusten kautta. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 246.)

Työyhteisön tuki esimiestyölle koettiin tulevan esimiehen ja alaisten taholta, mutta harvemmin esimieskollegoilta. Tähän vaikuttavaksi asiaksi nähtiin eri ammattiala ja jokaisen omalla vastuualueellaan toimiminen. Tarvittaessa on voitu kysyä neuvoja ja mielipidettä, eikä esteitä yhteistyölle muuten koettu. Esimiehillä ei ole keskenään juurikaan yhteisiä toimintamalleja, vaan kaikilla on muotoutunut oma tapansa hoitaa asioita. Osan mielestä palaverien lisääminen toisi mahdollisuuden jakaa kokemuksia ja löytää ratkaisuja yhteisesti. Palaverikäytäntöihin on tullut haastattelujen perusteella muutoksia viime vuosina. Palavereita järjestetään harvemmin ja sisäisistä viikkopalaverikäytännöistä on luovuttu.

Henkilöstökyselyn tuloksissa ilmeni epäselvyyttä työntekijöiden puolelta siitä, mitä heiltä odotetaan. Tässä voidaan nähdä yhteys esimiehen tiimin johtamisen taitoja, työn suunnittelua, palautteenantoa ja suoriutumisen säännöllistä seurantaa koskevaan matalaan tyytyväisyyteen. Palaverien vähentäminen on yhteydessä muihinkin tiedonkulkeutumisen tukkoihin. Ryhmän jatkuvaan kehittämiseen tähtäävä säännöllinen palaverikäytäntö sisältää avointa keskustelua kehittämistarpeista, ideointia ja kirjaamista sekä muutosten toteuttamisen toimintasuunnitelmien tekemistä. (Kesti 2013, 96.)

Suoriutumista seurataan asiakaspalautteen ja taloudellisten lukujen kautta. Asiakaspalautteita on alettu jakamaan työntekijöille, jotta kaikilla olisi käsitys työn laadusta ja suoriutumisesta. Haastattelujen mielestä työntekijöille tiedottamiseen tulisi panostaa entistä enemmän, koska sen on koettu lisäävän työntekijöiden ymmärrystä myös eri päätöksiin vaikuttavista asioista. Palautteen antaminen on lähtökohtana koko organisaation oppimiselle ja jatkuvalla kehittämiselle. Ei riitä vain oman organisaation oppimisen näkökulma, vaan tulisi pyrkiä oppimaan nopeampaa kuin kilpailijan organisaatio. (Sydänmaanlakka 2012, 62 ja 66.)

Työyhteisöviestinnässä nähtiin puutteita, erityisesti tiedon siirtymisessä vertikaalisesti. Tämä ilmeni haastatteluiden kautta, kaikkia työryhmiä koskevana tiedon siiloutumisen ilmiönä sekä henkilöstökyselyssä, jonka tulosten mukaan yksikön sisäinen viestintä vaatii parantamista. Sisäisen viestinnän sujumisella on erityistä merkitystä myös työilmapiiirin luomisessa. (Kauhanen 2012, 173).

Osaamisen kehittämisen kannalta tärkeän, asiakkaan kanssa tehtävän osaamiskartoituksen tulokset ovat jääneet osalta esimiehistä pimentoon. Havainnoinnin yhteydessä myös nousi esille sisäisen viestinnän tärkeys. Toimivan viestinnän avulla henkilöstö kokee osallisuutta ja pystyy vaikuttamaan paremmin omaa työtä koskeviin asioihin. Haastatteluissa tuotiin useita kertoja esille vuorovaikutus ja sen kehittämisen tärkeys työyhteisössä. Esimiestyössä työyhteisön yhteisiä sisäisiä alustoja tulisi osata hyödyntää ja rakentaa omalla esimerkillään toimivaa viestintäkulttuuria (Surakka 2018, 66).

## **9.2 Osaamisen varmistaminen**

Yksikön osaamisen varmistamiseksi tehdään tällä hetkellä yhteistyötä oppilaitosten ja eri kouluttajien kanssa. Erilaisia osaamista kehittäviä kursseja on saatavilla ja sopivia suunnitellaan yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Henkilöstön osaamista pyritään kehittämään tutkintoon johtavien ja tutkintoa täydentävien koulutusten kautta. Suurin osa ammatillisesta kehittymisestä tapahtuu tässä työyhteisössä kuitenkin työssä oppimalla. Haastateltavien mukaan yrityksessä henkilöstön oppimiseen hyödynnetään 70-20-10 periaatetta, jossa työssäoppiminen edustaa 70 prosenttia, 20 prosenttia opitaan työkavereilta ja 10 prosenttia koulutusten kautta.

Kauhasen mukaan tulevaisuuden johtamisen haasteena on osaavien tekijöiden löytyminen ja niiden pitäminen (Kauhanen 2016, 60). Myös tässä yksikössä osaamisen johtamisen haasteena on löytää tulevaisuuden tarpeita vastaavia osaavia tekijöitä. Yksikössä on korkea ikärakenne ja eläkepoistumaa tulevina vuosina. Rekrytointimenetelmät ja -prosessi koettiin toimiviksi, mutta osaamisen löytäminen kaikille alueille ei ole helppoa tästä huolimatta.

Tärkeimmäksi tueksi osaamisen johtamiselle ja esimiestyölle nähtiin puitteet, jotka mahdollistavat osaamisen ylläpitämisen ja henkilöstön monipuolisen kehittämisen. Erityiseksi asiaksi nousi lisäkoulutuksen mahdollistamisen erikoisosaamista omaaville. Koulutusten kustannukset eivät saisi tulla esteeksi. Osaamista tulisi johtaa ja kehittää strategisena resurssina, jotta se uusiutuisi liiketoiminnan tarpeiden mukaan. Yleensä yrityksissä tiedetään mitkä ovat rahalliset resurssit ja minkä verran rahaa tullaan tarvitsemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ojala 2008, 81.) Sama tulisi olla tiedostettuna myös osaamisen suhteen. Myös Bourdeau ja Ramstad (2008, 16 – 17) mielestä hen-

kilöistön osaamista ja organisointia koskevia päätöksiä ei tehdä samalla tarkkuudella, kuin esimerkiksi teknologiaan tai rahaan liittyen ja näin ollen osaamisen kautta saatavaa kilpailuetua ei kyetä hyödyntämään tai edes tunnistamaan tehokkaasti.

Henkilöstökyselyn tuloksista ilmeni, että yksikössä kaikki eivät koe saavansa riittävästi esimieheltä tukea ammatilliseen kehittymiseen, eikä osa pääse kehittämään työssä tarvittavia taitoja. Tässä ongelmallista on, jos esimiehellä ei ole mahdollisuutta järjestää ammatilliseen kehittymiseen lisätukea. Toisaalta on mahdollista, että esimiehellä ei ole riittävästi aikaa paneutua näihin kysymyksiin, joka on osaamisen kehittämisen kannalta todellinen hidaste.

Mentorointi nähtiin yhdeksi osaamisen kehittämisen muodoksi ja hiljaisen tiedon siirtämisen keinoksi. Mentoroinnissa on kysymys osaamisen ja kokemuksen siirrosta, jossa tarkoituksena on molempien oppiminen. (Salojärvi 2013, 166.) Perinteinen kokeneelta kokemattomammalle mentorointi on jossain määrin käytössä, mutta menetelmää voitaisiin toteuttaa myös käänteismentoroinnin avulla. Käänteismentoroinnin uskottiin toimivan työyhteisötaitojen kehittämisessä. Menetelmää voidaan käyttää myös työntekijöiden työssä tarvitsemien taitojen kehittämiseen, jossa koettiin puutteita henkilöstötutkimuksen mukaan.

Työnantajakuva liittyy olennaisesti osaamisen säilyttämiseen ja hankintaan. Tähän vaikuttavat muun muassa nykyisten työntekijöiden kokemukset organisaatiossa vallitsevasta kulttuurista ja olosuhteista (Salojärvi 2013, 126.) Henkilöstökyselyn vastauksista ilmeni, että yksikössä on työntekijöitä, joiden ylpeys työskentelystä tässä yhtiössä ei ollut kovin korkea. Haastateltavien mukaan se, minkälainen kuva työnantajasta muodostuu, on hyvin pitkälti kiinni johtamisesta ja mielikuvien luonnista. Luottamus ja tyytyväisyys työnantajaan uskottiin heijastuvan ulospäin. Mielikuva yrityksen menestymisen mahdollisuuksista rakentuu myös annetun vaikutelman kautta. Salojärven mukaan positiivinen maine työnantajana edistää rekrytointia ja on eduksi etenkin, jos osaajien löytäminen on haastavaa ja osaajista joudutaan kilpailemaan (2013, 126).

### **9.3 Organisaation oppimisen tukeminen**

Organisaation yhteinen tieto ja sen käytännössä hyödyntäminen vaativat järjestelmällistä tiedon jakamista ja käyttöönottoa. Yksilön tietämyksen ja osaamisen siirtyminen työryhmiin ja sitä kautta

koko organisaation tiedoksi tulee olla tavoitteena yhdessä toimimisessa. Henkilöstökyselyn tuloksista ja havainnoinnin kautta ilmeni, että yksikössä on hyvä ilmapiiri, jossa pystytään ilmaisemaan hyvin mielipiteitä, koetaan työtovereiden arvostusta ja erilaisuutta hyväksytään. Työryhmien vuorovaikutuksessa nousi havainnoinnin yhteydessä selkeästi esille työntekijöiden hyvä keskinäinen keskusteluyhteys ja samanhenkisyys, johon esimies myös pääsi mukaan. Organisaatio, jossa vuoropuhelu on toimivaa ja luontevaa, on myös uusiutumiskykyisempi (Juuti & Virtanen 2009, 72).

Esimiehet koetaan henkilöstökyselyn mukaan avoimeksi uusille ideoille ja ehdotuksille. Haastattelujen mukaan oppimista tapahtuu, kun ollaan valmiita jakamaan omaa tietoa ja osaamista toisille. Valmius kysyä ja vastaanottaa neuvoja koettiin myös tärkeäksi oppimisen mahdollisuudeksi. Organisaation oppimista voidaan tukea ideoiden vapaalla jakamisella ja kehittämisestä keskustelemalla. Hyvässä oppimiskulttuurissa ja ilmapiirissa on tilaa keskeneräisillekin ideoille, ajatuksille ja käsityksille (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 217.)

Haastatteluissa nousi esille työpajojen lisääminen yhdeksi keinoksi yksikön toiminnan kehittämisessä. Havainnointi osoitti, että yhteisesti keskustelu ja suunnittelu toimii yksikön työryhmissä hyvin ja menetelmää olisi hyödyllistä käyttää jatkossakin. Aivoriihityöskentelyn tekniikoita ja keskustelun johtamista voidaan vielä hioa. Viitalan (2002, 200) mukaan oppimista tukeva esimies aktivoi tietoisesti keskustelua, jonka avulla voidaan lisätä ryhmän kyvykkyyttä yhteistyöhön ja muun muassa ristiriitojen ratkaisemiseen. Esimies voi edistää ryhmänsä yhteistyötä järjestämällä säännöllisiä palaveriteita, joissa on aikaa myös vapaalle keskustelulle pääasioiden lisäksi (Kesti 2013, 96).

Osaamisen johtaminen on jatkuvan muutoksen johtamista kehittämistarpeiden mukaisesti. Tulosten mukaan tärkeäksi koettiin viestiä työntekijöille työssä tapahtuvasta muutoksesta, jota tapahtuu alati niin sisällä yhtiössä kuin asiakkaillekin. Ei voida elää ajatuksessa, että asioita tehdään vuodesta toiseen samalla tavalla. Esteeksi yhteiselle oppimiselle ja oppimiskulttuurin kehittämiselle nousi vanhoihin totuttuihin tapoihin jämähtäminen. Työyhteisössä on haastattelujen perusteella toimintamalleja, jotka vaativat muutoksia, mutta joita kaikki eivät ole halukkaita muuttamaan. Muutoksen aikaansaaminen ja työn kehittäminen vaativat poisoppimista vanhoista tehottomista tavoista. Poisoppiminen on tietoista toimintaa, joka on yhdessä kehittämistä ja uusien korvaavien toimintamallien löytämistä entisten tilalle. (Tuomi & Sumkin 2012, 47 – 48.)

Henkilöstökyselyn tulosten perusteella palautetta ei koettu saaduksi riittävästi kaikkien esimiesten taholta. Myöskään asiakkaan antama palautetieto ei ollut siirtynyt kaikkien tietoon. Haastatellut pitivät palautteen antamista tärkeänä kaiken kehittämisen ja kehittymisen kannalta, mutta enimmäkseen palautetta annetaan liian vähän ja yksipuolisesti. Olisi toivottavaa, että alaiset antaisivat myös enemmän palautetta esimiehille. Mikäli esimies ei tiedosta kehittämisen tarpeita, ei hän niihin osaa myöskään puuttua. Tähän voidaan hyödyntää alaisten puolelta tulevaa palautetietoa. Tulosten perusteella työntekijöiden kesken palautetta annetaan kuitenkin pääsääntöisesti hyvin. Sydänmaanlakan mukaan, yrityksissä taloudellisten mittareiden lisäksi palautetietoja kerätään ja hyödynnetään yhä enemmän koskien sisäisiä prosesseja, asiakastyytyväisyyttä ja henkilöstön osaamista ja tyytyväisyyttä (2012, 64). Kaiken palautteen tiedostava hyödyntäminen edistää esimiestehtävän hoitamista ja siihen sisältyvää suunnittelua. Henkilöstökyselyn tulosten hyödyntäminen yhtenä osana tätä.

Tutkimuksen perusteella tässä organisaatiossa on oppimista tukevan organisaation piirteitä ja sen kehittämisen mahdollisuuksia. Henkilöstökyselyn korkea vastausaktiivisuus kertoo, että yksikön henkilöstö on kiinnostunut työtään ja työyhteisöä koskevista asioista ja kehittämisestä. Otala kuvaa oppivan organisaation huolehtivan rakenteista, jotka tukevat oppimista ja uudistumista. Tulisi miettiä miten työtä voitaisiin tehdä paremmin tai tehokkaammin, eikä niin kuin aina on totuttu tekemään. (2008, 278.) Osaamisen kehittäminen ei riitä yksistään, vaan on oltava olosuhteet, joka mahdollistaa yksilöiden osaamisen muuttamisen organisaation osaamiseksi. Peltonen kuvaa oppivan organisaation toiminnan perustuvan ideoiden vapaan liikkumisen mahdollistavalle toimintamuodolle (2008, 76 – 77).

#### **9.4 Toimenpiteet**

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta yksikössä tunnistetun osaamisen johtamisen merkityksen arjen esimiestyössä ja organisaation toiminnassa. Haastatelluilta esimiehiltä löytyy valmiuksia itsensä ja alaistensa osaamisen kehittämiseksi siihen suuntaan, että osaaminen vastaa asiakkaan tarpeita ja yrityksen tavoitteet saavutetaan. Organisaatiossa on myös esimiehiä, joilla on haasteita ja koska kaikkia ei kuultu henkilökohtaisesti, voidaan ajatella esimiestyön kehittämiselle olevan tarvetta mahdollisesti eritasoisesti.

Esimiestyölle voidaan antaa ainakin muutama tärkeä kehittämisalue, joita ovat viestinnän tehostaminen, työyhteisötaitoja vahvistavan keskustelukulttuurin korostaminen, suoriutumisen säännöllinen seuranta ja arviointi sekä palautteen antaminen. Lisäksi osaamisen kehittämisen ohjaamista tavoitteellisesti niin, että yksilöiden ammatillinen kehittyminen mahdollistuisi ja tätä tarkasteltaisiin tulevaisuuteen tähdäten. Osaamisen kehittämisen yhteydessä esimiehen on tärkeää selvittää omaa käsitystä siitä, mitä osaaminen sisältää omalla vastuualueella, minkälaista oppiminen on omassa tiimissä ja mitä taitoja itseltä löytyy osaamisen kehittämiseen (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 238 – 239).

Esimiehet hyötyisivät osaamisen johtamista ja osaamisen kehittämistä koskevasta koulutuksesta ja ohjeista. Koska esimiehet vastaavat henkilöstön osaamistarpeiden kartoittamisesta, uuden osaamisen hankkimisesta ja osaamisen kehittämisestä, näihin liittyvää tietoutta on hyvä lisätä. Myös organisaation oppimisen sisältöihin liittyvää koulutusta ja materiaalia, joissa erityisesti tiedon jakaminen ja työyhteisötaidot olisivat esillä. Organisaatiossa on olemassa kattavasti ohjeistuksia eri toimintoihin, mutta osaavatko kaikki niitä hyödyntää riittävästi.

Tuomi ja Sumkin kuvaamien työnroolien kautta voidaan löytää tasapainoisen henkilöstöresurssin muodostaminen. Työrooleja (KUVIO 2.) voidaan tarkastella Odiornen käsityksen mukaisesti kahden ulottuvuuden, kehittymispotentiaalin ja tuloksellisuuden kautta. Kehittymispotentiaali kuvaa yksilön kykyä kehittää työtään ja organisaatiotaan sekä hänen suhtautumistaan mahdollisuuksiinsa. Työrooliin vaikuttavat niin työelämän muutokset kuin työntekijän oma elämäntilanne sekä yksilöllinen tuloksellisuus ja kehittymisintressit. (Odiorne 1984 via Tuomi & Sumkin 2012, 61.) Työroolin muodostumista voidaan verrata myös henkilöstökyselyn tulosten sitoutumista kuvaavaan matriisiin, jossa sitoutuneisuutta kuvataan voimavarojen ja työtehtävien selkeyden ulottuvuuksilla. Säännöllinen suoriutumisen seuranta antaa kehittämiselle suuntaa. Kehittymispotentiaalin ja työn tuloksellisuuden ulottuvuuksien kautta suoriutumista seuraamalla löydetään osaamisen kehittämisen alueita, mutta myös tietoa seuraajasuunnitelmaan.

Palautteen antamisessa voidaan hyödyntää 360 asteen palautteenannon menetelmää. 360 asteen palautteesta puhuttaessa, tarkoitetaan palautetta, jota saadaan esimiehiltä, kollegoilta ja alaisilta. Yhtenä osana myös sidosryhmäpalautte, kuten asiakastyytyväisyys. (Sydänmaanlakka 2012, 66.) Palautetta pyritään keräämään kaikilta niiltä tahoilta, joiden kanssa yhteistyötä tehdään.



Henkilöstötutkimusten tulosten käsittelyssä käytettyä suunnittelu- ja seurantatyökalua tai samalla menetelmällä toteutettua suunnittelua on hyödyllistä käyttää jatkossakin, eikä ainoastaan kyselyiden yhteydessä. Työkalua voidaan käyttää johtamisen tukena ja yhteisen kehittämisen työkaluna kaikissa yksikön työryhmissä. Yhteisesti todetut kehitettävät ja parantamista vaativat asiat voidaan ottaa säännöllisesti puheeksi ja pyrkiä löytämään ratkaisumalleja. Erityisen hedelmällistä asioiden yhdessä käsittely ja tiedon kirjaaminen voi olla kokemuksen ja hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta. Tätä voidaan hyödyntää paitsi ajankohtaisia asioita ratkoessa myös pidemmän tähtäimen osaamisen kehittämisessä. Tavoitteena tällä olisi kokemuksellisen tiedon ja osaamisen johtaminen toimintaan. Kehittämistyötä ei tule tehdä pelkästään parannettavien asioiden kautta, vaan pyrkiä löytämään myös vahvuuksien kautta ratkaisuja. Ongelmakeskeisyys vie keskustelua pois päin niistä tärkeistä voimavaroista, jotka todellisesti siivittävät tuloksiin.

Tutkimuksen perusteella yksikön tulevaisuuden osaamisen varmistaminen tapahtuu nykyisen osaamisen vahvistamisella työssäoppimisen mahdollisuuksin, koulutuksin, mentoroinnin ja osaamisen ja tiedon siirtämisen kautta. Työyhteisössä tulee arvioida yksilöiden kehittypotentiaalia osaamisen kehittämisessä ja tulevaisuuden lupausten kartoittamisessa. Seuraajasuunnitelmaa tulee tehdä lähitulevaisuudessa poistuvien henkilöiden tilalle. Uusien osaajien rekrytointiin panostetaan tarvekohtaisesti edeten.

Haastattelujen ja havaintojen perusteella esimiehet luovat hyvää ilmapiiriä ja vuorovaikutteista kanssakäymistä tiimeissään ja suhteessa toisiin esimiehiin. Heillä on halua kuunnella alaisia ja kehittää työyhteisöä. Esimiesten luomassa työilmapiirissä on voimaa, jota on hyvä käyttää kehittämiseen ja yhteistyön tehostamiseen. Organisaation oppimista voidaan tukea tässä yksikössä, luomalla oppimista ja vuorovaikutusta tukevaa ilmapiiriä, jossa palautteen antamista korostetaan. Tärkeää on osallistaa kaikkia yhteiseen kehittämiseen ja ideoiden jakamiseen sekä yhteiseen päätöksentekoon. Tehokas viestintä ja keskustelujen avaus pitävät kaikki ajan tasalla yksikön toiminnasta ja sen tavoitteista.

## 10 POHDINTA

Opinnäytetyön lähtökohtana ovat olleet kohdeyksikköä koskevat lokakuussa 2019 toteutetun henkilöstötutkimuksen tulokset. Henkilöstötutkimuksen tuloksia on pyydetty analysoimaan kohdeyksikön ja sen sisällä olevien työryhmien osalta osana tätä opinnäytetyötä. Tarkoituksena on ollut tuoda tuloksista nousevia huomioita muun aineiston kanssa yhteen ja käsitellä näitä teoriaan peilaten. Kyselyssä olevien aiheiden ja olennaisten tulosten pohjalta on muodostettu yhdessä tutkimusongelman kanssa opinnäytetyön teoriaperusta ja empiirisen osuuden suunta. Osana opinnäytetyön aineiston keruuta on tehty työryhmien tulosten käsittely- ja suunnitelutilaisuuksien yhteydessä havainnointia tiimeissä vallitsevasta vuorovaikutusta, henkilöstön kiinnostuksesta yhteiseen kehittämiseen ja vaikuttamisen mahdollisuuksista omaa työtään koskien.

Toisena aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua, jossa haastateltiin esimiehiä yksikön eri organisaatiotasoilta. Haastattelun kysymykset on muodostettu valikoiden henkilöstötutkimuksen aiheita, joissa parantamisen tarvetta ilmeni tulosten pohjalta sekä niistä aiheista, jotka koskettavat osaamisen johtamista ja osaamisen kehittämistä merkittävimmin. Osa kysymyksistä on muodostunut jonkin henkilöstötutkimuksessa käsitellyn aiheen yhteydestä organisaation oppimiseen ja kulttuuriin. Haastattelujen tarkoituksena on ollut syventää käsitystä siitä, minkälainen yksikön osaamisen johtamisen ja kehittämisen nykytilanne on esimiesten näkökulmasta ja mihin asioihin tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota esimiestyön osaamisen kehittämisessä, henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja organisaation oppimisen edistämässä.

Opinnäytetyön tekeminen kohdeyrityksessä alkoi osallistumalla esimiehille suunnattuihin koulutuksiin, jotka liittyivät henkilöstötutkimuksen tulosten kautta työryhmäkohtaisien toimintasuunnitelmien tekemiseen. Työ lähti etenemään vuodenvaihteen tienoilla henkilöstötutkimuksen tuloksiin tutustumalla ja teoretiedon etsimisellä. Tietoperustan kasaaminen ja empiirinen osuus on toteutettu osittain limittyen. Tämä osoittautui oikeaksi ratkaisuksi työn jatkuvan etenemisen kannalta. Osa tietoperustaan tarvittavasta kirjallisuudesta olivat hyvin haluttuja ja niiden saatavuutta joutui odottelemaan, jonka vuoksi aineiston keruun aloittaminen yhtäaikaaisesti vei työtä eteenpäin osaltaan. Korona-epidemian suljettua kirjastot, jäi muutama varauksessa ollut lähde saamatta, mutta pääasiallinen lähdeaineisto oli hankittu ennen sulkemista. Tammi-maaliskuun aikana aineistoa on kerätty

havainnoimalla työryhmien vuorovaikutusta ja kirjattu sivuaineistona henkilöstökyselyn toimintasuunnitelmien laatimisen aikana nousseita huomiota keskusteluista. Helmi-maaliskuulla on toteutettu haastattelut.

Koska tutkimuksessa haluttiin tarkasteltavan osaamisen johtamista ja kehittämistä henkilöstötutkimukseen liitettynä, tämä asetti haasteita aiheen sisällön rajaamisessa. Liittäessä osaamisen johtamisen kokonaisuutta ja yksikön osaamisen kehittämisen haasteita henkilöstötutkimuksen kysymyksiin, tuli löytää tutkimuksessa esitetyistä kysymyksistä ja tuloksista asioiden välisiä yhteyksiä ja järjestellä niitä sen mukaan. Henkilöstölle esitetyissä kysymyksissä oli osaamisen johtamisen kaikkiin kolmeen osaamispääoman ulottuvuuteen liittyviä kysymyksiä, joista poimin tietoperustan rakenteen. Yhteyksiä asioiden välille on täytynyt katsoa sekä esimiestyön, henkilöstöjohtamisen, osaamisen johtamisen ja kehittämisen sekä organisaation oppimisen sisällöistä.

Päädyin lähestymään aihetta esimiestyön ja johtamisen näkökulmasta, jonka liitin organisaation oppimisen teemaan. Työssäni pyrin syvällisempään ymmärrykseen niistä seikoista, mitkä ovat kohdeyksikön esimiestyön haasteenpaikkoja henkilöstötutkimuksen tulosten valossa ja koko yksikön tulevaisuuden osaamisen varmistamisen kannalta sekä mitkä tekijät ovat työyhteisöä ja organisaation oppimista koskettavia asioita. Aineistoa on kerätty osallistuvan havainnoinnin menetelmällä ja teemahaastatteluilla. Haastateltavina olivat neljä yksikössä työskentelevää esimiestä eri tasoilta organisaatiossa. Esimiehet valikoituivat haastateltaviksi, osaamisen johtamisen koskettaessa heitä eniten, tässä tapauksessa erityisesti henkilöstötutkimuksen sisältö huomioiden. Havainnoinnilla oli mahdollista kerätä tietoa yksilöiden ja ryhmien vuorovaikutuksesta ja kehittämismyönteisyydestä organisaation yhteistä oppimista ja tiimityöskentelytaitoja silmällä pitäen. Aineiston keruumenetelmät osoittautuivat sopiviksi tässä tutkimuksessa.

Jotta työntekijöiden työtyytyväisyyteen vaikuttaneista tekijöistä olisi saanut vielä tarkemman kuvan, olisi se vaatinut asian työryhmäkohtaista syvällisempää tutkimista ja lisää keskustelua. Tämä ei kuitenkaan ollut opinnäytetyön aikataulun ja kohtuullisen työmäärän rajoissa järkevää. Toisaalta työryhmien henkilöstökyselyn tulosten vertailu ja sitä kautta muodostunut arvio esimiesten osaamisen johtamisen ja kehittämisen haasteista on ollut yksi pääasiallinen tarkoitus ja jonka kautta opinnäytetyön empiirinen osuus on rakentunut. Saatujen tulosten perusteella on ollut mahdollista löytää niitä tekijöitä, joihin voidaan vaikuttaa osaamisen johtamisen ja kehittämisen sekä oppivan

organisaation menetelmin tässä yksikössä. Tutkimuksessa on saatu vastauksia tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyössä on onnistuttu myös hyödyntämään teoriatietoa ja menetelmiä niin, että tulokset vastaavat siihen, mitä on lähdetty tavoittelemaan.

Kaikkea parannettavaa ei voida muuttaa hetkessä, eikä asioihin löydetä välittömästi oikeaa ratkaisua. Moni organisaation toimintatapojen ja järjestelmien toimivuuden toteaminen ei selviä heti, vaan käyttöönotto vaatii testausta jopa pidemmältä ajalta. Samoin on poisoppiminen toimimattomien systeemien kanssa. Kun jonkin toimintamallin on havaittu vaativan uudistamista ja kehittämistä, voidaan ratkaisua lähteä etsimään, vaikka pienin liikkein, hyödyntämällä organisaatiossa olemassa olevaa kokemuseräistä tietoa. Tässä voidaan opetella ja hyödyntää oppivan organisaation vuorovaikutuksellista ja yhteistä ideointia ja kehittämistä korostavaa menetelmää. Tärkeimpänä huomiona muutosten suhteen pidän aktiivista yhteistyötä ja kokeilevaa otetta hyvien käytäntöjen löytämiseksi.

Kohdeyksikössä koko henkilöstöä voidaan kannustaa osallistumaan kehittämistyöhön. Yksikössä on paljon pitkäaikaista kokemusta omaavia työntekijöitä, joiden ideoita tulee hyödyntää kehittämissä aiempaa enemmän. Tähän tulee luoda toimintaperiaate ideoiden kirjaamiseksi ja osaamisen korkeaan hyödyntämiseen. Työryhmien laajempaa ja kestävämpää toiminnan muuttamista ajatellen, nämä tarkoittavat tiimityöskentelyn ohjeistuksen lisäämistä, toiminnan yhteistä arviointia ennakoiduna toimenpiteenä, jossa tavoitellaan määritellään säännöllisesti ja yhteisesti. Työpajoissa tai haastatteluissa ei noussut juurikaan esille digitalisaation hyödyntämistä yksikön osaamisen kehittämiseksi.

Keskustelu työryhmissä ohjautui helposti vain henkilöstökyselyn tulosten parannettaviin asioihin tai aivan muihin asioihin. Jatkossa voidaan ohjeistusta tarkentamalla ja konkreettisten esimerkkien kautta osoittaa, kuinka erottaa eri tekijöiden keskinäisiä vaikutuksia ja löytää vahvuuksia, joiden kautta haasteita voitetaan. Korostamalla vahvuuksia saadaan tuettua työntekijän näkymää siitä, mikä jokaisella on muodostunut onnistumistensa kautta, koskien omaa ammatillista tasoa ja kehittymisen mahdollisuuksia.

Tämä tutkimus on toteutettu esimiestyön näkökulmasta, joten mielenkiintoista olisi jatkotutkimuksella selvittää enemmän työntekijöiden näkemyksiä työyhteisön kehittämisestä ja vuorovaikutuksesta. Henkilöstötutkimus käsitteli teemoja, joista voisi tehdä jatkotutkimusta, kuten vuorovaikutus tiimissä, hiljaisen tiedon siirtyminen, työn organisointi tai itseohjautuvuus työyhteisössä.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot. Menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Boudreu, J. & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.
- Eskola, J. & Suoranta J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Janakka, T. 2013. Kyvykkyyksien johtaminen. Teoksessa: M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 173 – 192.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti – strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsingin seudun kauppamari.
- Kauhanen J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10-11. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finva.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Loew, L. 2016. Competency management: Challenges and benefits. 25.2.2016. Training. Viitattu 16.2.2020. <https://trainingmag.com/competency-management-challenges-and-benefits/>

Nivala, V. 2012. Hyvinvointi, osaaminen ja tuottavuus – menestyksen inhimillinen perusta. Teoksessa: P. Juuti (toim.). Menestyksen salat. Vantaa: MIF. 105 – 118.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi: Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: KY-Palvelu.

Rao, M.S. 2016. 8 Golden principles human resources. 10.5.2016. Training. Viitattu 5.2.2020. <https://trainingmag.com/8-golden-principles-human-resources/>

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.

Salojärvi, S. 2013. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa: M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 117 – 142.

Salojärvi, S. 2013. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa: M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 143 – 172.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Surakka, T. 2018. Eläköön johtajuus – pomottaminen on kuollut. Espoo: Decanet Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen - Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Englanninkielinen alkuteos: Human Resource Champions. Suom. K. Iivonen. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede 44 Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja. Julkaisun pysyvä osoite: <http://urn.fi/URN:ISBN:951-683-987-8>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2009. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

## Teema 1. Osaamisen johtaminen esimiestyössä

1. Millä tavalla osaamisen johtaminen ja strategian toteuttaminen kohtaavat työssäsi?
2. Saatto riittävästi ja oikea-aikaisesti tietoa esimiestyötäsi koskevista odotuksista?
3. Minkälaista tukea saat esimiestyöhösi kollegoilta tai esimieheltä?
4. Mitä odotat ylemmältä johdolta koskien osaamisen johtamista?  
(Osaamispääoma KUVIO 1.)
5. Esimies johtaa osaamista omalla osaamisellaan. Kuinka tärkeänä pidät esimiesten valmentamista ja kouluttamista?
6. Onko teillä yhteisiä toimintamalleja töiden suunnitteluun? Millä tavalla työntekijät voivat osallistua suunnittelun onnistumiseen?
7. Olisiko hyödyllistä koota esimiesten parhaat käytänteet yhteisiksi käytänteiksi?
8. Millä tavalla suoriutumista seurataan? Käydäänkö tuloksia läpi työntekijöiden kanssa säännöllisesti?

## Teema 2. Osaamisen kehittäminen

1. Minkälaisia osaamisen kehittämisen työvälineitä on käytössänne?
2. Millä tavalla välineitä voidaan hyödyntää osaamisen haasteita tai tarpeita arvioitaessa?
3. Onko tarvetta uusille välineille/toimintamalleille osaamisen kehittämisessä, minkälaisille?
4. Millä tavalla kehityskeskustelut tulee erityisesti hyödyntää, jotta osaamisen ylläpito, kehittäminen ja uudistaminen olisivat tulevaisuuden tarpeita vastaavia ja ennakoivia?
5. Onko esimiehillä mahdollisuutta paneutua riittävästi alaisen kehityssuunnitelman toteuttamiseen?
6. Pitäisikö osaamisen kehittämistä pitää esillä päivittäisessä keskustelussa?
7. Onko nykyinen rekrytointiprosessi toimiva?

## Teema 3. Organisaation oppiminen ja muutos

1. Minkälainen organisaationne yhteinen oppimiskulttuuri on?
2. Miten oppimiskulttuuria voisi kehittää?
3. Mitä keinoja on hiljaisen tiedon hyödyntämiseksi ja siirtämiseksi? Esimerkiksi mentorointia?
4. Tulisiko oman tietämyksen ja osaamisen jakamisesta palkita erikseen?
5. Millä tavalla työyhteisössänne annetaan palautetta ja kuinka tärkeänä sitä pidetään?
6. Millä tavoilla palautteen antamista voidaan parantaa niin sisäisesti kuin asiakassuhteissa?
7. Millä tavalla työyhteisössänne suhtaudutaan muutokseen?
8. Miten viestintä on hoidettu muutostilanteissa?
9. Miten hyvää työnantajakuvaa voidaan vahvistaa sisäisesti? Tämän vaikutukset alan kiinnostukseen?